

G É R E R & COMPRENDRE

SEPTEMBRE 2012 • NUMÉRO 109

PRIX : 23 €

**Dauphins et requins :
Flipper, les dents
de la mer et Orca**

**L'industrialisation
des soins et la gestion
de l'aléa : le « travail
d'articulation »
au bloc opératoire,
déterminants
et obstacles**

**Pourquoi
les entreprises
sont-elles désormais
reconnues comme
socialement
responsables ?**



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie
et des Finances*

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1992-1



9 782747 219921

En ce début d'été pluvieux, alors que je rédige cet éditorial, la morosité de la météo ne le dispute qu'à celle de l'économie. Une pluie glaciale s'est abattue sur les usines PSA d'Aulnay et de Rennes ; des plans sociaux ravageurs fondent sur des pans entiers de l'industrie : Sanofi, dans la pharmacie ; Doux, leader de la volaille en Europe ; Carrefour, Auchan et Castorama, dans la distribution ; Air France et Fram ; Petroplus et tout le secteur du BTP ; sans parler des télécoms et de ce qu'il reste de sidérurgie en Lorraine, ou encore des PME. Et même la réussite insolente de Safran ou l'implantation d'Airbus dans l'Alabama ne parviennent pas à ensoleiller ce paysage industriel désolé. Conjoncture internationale désastreuse, compétitivité en berne, course cynique à la profitabilité, erreurs ou fautes de gestion : qu'importent les causes, la *vox populi* ne s'en soucie guère, davantage préoccupée par l'urgence d'un quotidien angoissant. « Les riches ne doutent de rien, les pauvres redoutent tout », ai-je ainsi vu tagué sur un mur parisien. Les entreprises seraient-elles donc irresponsables ?

Dans un article passionnant de ce numéro de *Gérer & Comprendre*, Julie Bastianutti et Hervé Dumez décortiquent la notion de responsabilité sociale des entreprises, cette RSE dont on parle tant sans toujours la voir à l'œuvre. Du droit canonique de ses origines aux actualités les plus récentes, les auteurs montrent comment ces entités collectives ont progressivement acquis une personnalité juridique et les droits y afférant, sans toutefois être soumises aux mêmes devoirs que les personnes physiques. De cette distorsion sont issus bien des errements, l'habileté des acteurs étant grimée en éthique et l'hypocrisie des discours voilant le pragmatisme froid des décisions. « À quelques-uns l'arrogance tient lieu de grandeur ; l'inhumanité, de fermeté ; et la fourberie, d'esprit », écrivait déjà Jean de La Bruyère (1). Et pourtant, il arrive que, sans y être contraintes par une quelconque loi, les entreprises prennent conscience que leur intérêt bien compris passe par leur responsabilisation. « Tu es grand, tu es puissant », disait encore La Bruyère, « ce n'est pas assez, fais que je t'estime » (2). Souhaitons que nos auteurs soient entendus et que des pratiques véritablement éthiques s'instaurent durablement dans les entreprises, les réconciliant avec un corps social aujourd'hui désabusé. La panacée n'est pourtant pas dans une morale entrepreneuriale qui serait tout à la fois éthique et généreuse. Ainsi, un entrepreneur s'affiche différent, inspiré par une vision humaniste issue du catholicisme social. Mais son entreprise, qu'il veut démocratique, s'enlise dans les non-dits et les évitements que narre Vincent Calvez, et sombre peu à peu avant d'être rachetée par un industriel allemand qui sauve les emplois en relançant l'activité économique sur des bases plus claires. Éthique, la Camif l'était sûrement à ses débuts, animée par l'esprit coopératif et le modèle de l'économie sociale et solidaire. Las ! Le développement de la structure et de l'organisation de l'entreprise, qu'analysent Benoît Demil et Xavier Weppe, lui font quitter les rivages du bénévolat pour ceux de la professionnalisation, plus apte, selon ses dirigeants, à faire face aux défis du marché. Quelques années plus tard, à n'être ni totalement solidaire ni totalement entrepreneuriale, la Camif n'y survivra pas.

L'hôpital, quant à lui, survit en dépit des contraintes de gestion de plus en plus drastiques qui semblent parfois s'opposer tant à l'éthique de sa mission première, qu'à la qualité technique des soins qu'il dispense. Face à l'imprévisible, il survit, et c'est heureux, par de subtils et incessants mécanismes d'ajustement au sein des services. Stéphanie Gentil décrit cette coproduction, par les différents acteurs médicaux, d'un agencement organisationnel flexible dans le cadre de procédures gestionnaires prédéfinies, ce qui suppose une communication permanente dont la nécessité régulatrice n'est cependant pas toujours prise en compte.

Alors, requins de la finance et prédateurs de l'industrie, ou gentils dauphins solidaires, sauvant à l'occasion l'homme du naufrage, comme le racontent les légendes ? Filant la métaphore dans un article dont le ton léger ne masque pas la richesse, David et Michaël Gutmann concluent de façon ironique par une hybridation surprenante. « *L'homme n'est ni ange ni bête...* » avait conclu Blaise Pascal, un autre moraliste.

Pascal LEFEBVRE

(1) Jean DE LA BRUYÈRE (1645-1696), *Les Caractères*, « De l'homme », § 25.

(2) *Ibid.*, « Des grands », § 36.

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs du Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 109 • septembre 2012

**RÉDACTION
DES ANNALES DES MINES**
Conseil Général de l'Économie,
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 HÉRON (+),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT DIT PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographe
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 65
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
Dauphins et poissons,
fresque du Palais minoen
de Cnossos (Crète), XVI^e s. av. J.C.
Photo © The Picture Desk/Coll Dagli Orti

PUBLICITÉ
Espace Conseil et Communication,
2, rue Pierre de Ronsard
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS
Annales des Mines : 2, 3 et 4 de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE
COMITÉ DE RÉDACTION**

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESCP Europe
Rachel BEAUJOLIN BELLET
Reims Management School

Michel BERRY
Président
École de Paris du Management

Hamid BOUCHIKHI
Groupe ESSEC

Thierry BOUDES
ESCP Europe

Françoise CHEVALIER
Groupe HEC

Bernard COLASSE
Université de Paris-Dauphine

Caroline ELISSEEFF
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

Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL
Sociologue

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

Francis PAVÉ
Centre de sociologie des organisations
Jérôme TUBIANA
Groupe Danone
Michel VILLETTE
Agro Paris Tech
Jean-Marc WELLER
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE
RELECTEURS HORS COMITÉ**

Aurélien ACQUIER
ESCP Europe

Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

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

Claire CHAMPENOIS
Audencia Nantes

Florence CHARUE DUBOC
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Pascal CROSET
Praxéo Conseil

François ENGEL
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Alain FAYOLLE
EMLYON Business School

Patrice FOURNAS (DE)
Russell et Reynolds Associates

Francis GINSBOURGER
Cabinet ATEFO

Benoît HEILLBRUNN
ESCP Europe - Chercheur associé

Alain JEUNEMAITRE
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD
Université Paris Sud Faculté Jean
Monnet - Chercheur au Centre de
recherche en gestion de l'École poly-
technique et au PÉSOR

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Hervé LAROCHE
ESCP Europe

Philippe LORINO
Groupe ESSEC

Éléonore MARBOT
ESC Clermont

Étienne MINVILLE
INSERM

Jean-Claude MOISDON
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Philippe MONIN
EMLYON Business School

Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC

Séverin MULLER
Université de Lille 1

Michel NAKHLA
AgroParisTech

Thomas PARIS
Chargé de recherche au CNRS, profes-
seur affilié à HEC, chercheur associé
au Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE
IAE - Université de la Réunion

François PICHHAULT
Université de Liège

Nathalie RAULET-CROZET
IAE de Paris, Centre de recherche en
gestion de l'École polytechnique

Claude RIVELINE
École des mines de Paris

Jean-Claude SARDAS
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Fabien SERAIDARIAN
Mazars

Jean-Baptiste SUQUET
Reims Management School

Dominique TONNEAU
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Thierry WEIL
Mines ParisTech

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le 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 ELISSEEFF
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.

RÉALITÉS MÉCONNUES

4
 DAUPHINS ET REQUINS : FLIPPER,
 LES DENTS DE LA MER, ORCA
 Par David GUTMANN et Michaël GUTMANN

13
 THÉORIE DU CONTRAT
 RELATIONNEL ET GOUVERNANCE
 DES RELATIONS
 INTERENTREPRISES
*Autour de l'œuvre
 de Ian MACNEIL*
 Par Matthieu MANDARD

À L'ÉPREUVE DES FAITS

23
 LEADERSHIP CHARISMATIQUE ET
 IMPUISSANCE DE LA GESTION :
 CRISE ET EFFONDREMENT
 D'UNE PME
 Par Vincent CALVEZ

34
 INDUSTRIALISATION DES SOINS
 ET GESTION DE L'ALÉA : LE
 « TRAVAIL D'ARTICULATION »
 AU BLOC OPÉRATOIRE,
 DÉTERMINANTS ET OBSTACLES
 Par Stéphanie GENTIL

EN QUÊTE
DE THÉORIE

44
 POURQUOI LES ENTREPRISES
 SONT-ELLES DÉSORMAIS
 RECONNUES COMME
 SOCIALEMENT RESPONSABLES ?
 Par Julie BASTIANUTTI et Hervé DUMEZ

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

55
 L'ÉMERGENCE DES
 COLLECTIFS DE CONCEPTION
 INTER-INDUSTRIES.
 LE CAS DE LA *LUNAR SOCIETY*
 DANS L'ANGLETERRE
 DU XVIII^e SIÈCLE
 Par Marine AGOGUÉ

66
 QUAND L'ENTREPRISE
 REMPLACE DES BÉNÉVOLES
 PAR DES PROFESSIONNELS
 HISTOIRE DE LA VALORISATION
 ET DE LA DÉVALORISATION DU
 RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS CAMIF
 Par Benoît DEMIL et Xavier WEPPE

MOSAÏQUES

76
 Alain BURLAUD
 « CAPITALISME –
 UN DIEU SANS BIBLE » –
 IDÉES REÇUES SUR LE
 MODÈLE ÉCONOMIQUE
 DOMINANT
 À propos de l'ouvrage de
 Jean-Michel Saussois
 « *Capitalisme – Un dieu
 sans bible* » – *Idées reçues
 sur le modèle économique
 dominant*, Éditions Le
 Cavalier Bleu, 2011, 167 p.

Anne-Lise MITHOUT
 LE MANAGEMENT ET SON SUJET,
 ENTRE SUBJECTIVITÉ ET ASSUJET-
 TISSEMENT
 À propos du numéro de la *Nouvelle
 Revue de Psychosociologie*, coordonné
 par Gilles Arnaud et Maryse Dubouloy
 sur le thème : Le management est-il
 « hors sujet » ?

Madina RIVAL
 COMPTABILITÉ ET CONTRÔLE :
 DE L'ENSEIGNEMENT DISCIPLI-
 NAIRE AUX ENSEIGNEMENTS
 SOCIÉTAUX
 À propos de l'ouvrage *Comptabilité,
 contrôle et société* (Mélanges en l'hon-
 neur du professeur Alain Burlaud),
 coordonné par Christian Hoarau, Jean-
 Louis Malo et Claude Simon, Vanves,
 Foucher, décembre 2011, 413 p.

Michel VILLETTE
 L'ÉTHIQUE EST-ELLE TROP SUB-
 TILE POUR LAISSER LES HOMMES
 D'AFFAIRES S'EN OCCUPER ?
 Compte-rendu de deux livres publiés
 par Alain Anquetil : *Qu'est-ce-que
 l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, Paris,
 2008) et *Ethique des affaires, marché,
 règle et responsabilité*, (Ed. Vrin, Paris,
 2011).

AUTEURS

85
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

88
 ANGLAIS, ALLEMAND
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

DAUPHINS ET REQUINS : *FLIPPER,* *LES DENTS DE LA MER,* *ORCA*

Et si, prolongeant la tradition d'Ésope et de Jean de La Fontaine, nous tentions l'identification entre, d'une part, nos grands dirigeants et, d'autre part, deux des figures animales qui s'inscrivent aujourd'hui au cœur de notre imaginaire et de notre culture populaire, celles du dauphin et du requin.

Cette comparaison peut paraître outrancière, mais elle renvoie à bien des égards à un système de représentations et permet de mieux définir et comprendre le rôle et l'action des leaders et managers qui président aux destinées de nos entreprises. Il s'agit ainsi d'en distinguer deux grands types et de pointer les comportements, les qualités et les dysfonctionnements qui leur sont propres, mais aussi de saisir le potentiel de leur complémentarité dans une équipe de dirigeants.

Inspirés par l'éthologie, la psychanalyse, la mythologie, l'étymologie, la littérature et le cinéma, nous nous efforcerons de saisir la spécificité de leur mode respectif de management et d'appuyer cette grille de lecture sur des cas concrets.

Par **David GUTMANN*** et **Michaël GUTMANN****

De tout temps, l'éthologie animale a été mobilisée pour mieux discerner et qualifier les comportements humains. Les animaux, symboles et allégories, sont souvent apparus comme un prisme efficace pour comprendre et catégoriser l'Autre selon des représentations anthropomorphiques collectives façonnées au cours de l'Histoire. Il s'agissait d'attribuer à des personnes des qualités renvoyant à un monde animal stéréotypé, comme le fit Ésope au VII^e siècle avant notre ère, ou encore Jean de La Fontaine, au XVII^e siècle, dans un but apparemment moralisateur. Dans la société occidentale, un loup ou une louve, un porc ou une hyène

sont autant d'individus aux vertus ou aux vices spécifiques connus de tous.

Dans le prolongement de cette tradition, nous émettons l'hypothèse, sur la base de nos interventions depuis de nombreuses années, qu'il existe deux grands types de dirigeants dans le monde de l'entreprise : les requins et les dauphins. Ces deux catégories ont cha-

* Président directeur général de Praxis International (Conseiller de Synthèse, Adviser in Leadership).

** Conseiller de Synthèse et photographe.



cune des aptitudes distinctes. Dans l'univers institutionnel, le *leadership* des requins se différencie de celui des dauphins : ils n'ont pas le même impact, en termes de gestion des hommes et de management. Effectivement, la croyance populaire voit dans les (grandes) entreprises un monde peuplé de requins, ce terme désignant ici des leaders et des managers solitaires, prédateurs, motivés par le carriérisme, le goût du pouvoir, l'égoïsme, le narcissisme et l'avidité. Mais ces

Au regard de notre expérience, les dauphins rencontrant des requins dans l'entreprise peuvent se trouver en difficulté. En effet, un dauphin ne supporte pas la solitude : il ne peut survivre qu'en groupe. C'est dans un groupe qu'il s'épanouit et qu'il développe toutes ses potentialités. Bien qu'il puisse être un très bon manager, il semble bien moins armé qu'un requin pour être le chef, tout leader ayant pour principale caractéristique de se trouver seul face à la décision à prendre.



© Gilles Mermet/LA COLLECTION

« Pour les Grecs anciens, le dauphin symbolise la manifestation de la mer en tant que puissance fécondante, tout en revêtant la face sombre et dangereuse de l'entité marine qu'il incarne. Pour cette raison, les Anciens l'ont rattaché à Artémis et surtout à Aphrodite, cette déesse née de l'écume des mers ». *Détail d'une mosaïque, La Régate des Amours, de la villa du Nil (Leptis magna), Musée de Tripoli (Libye).*

« requins » sont-ils véritablement majoritaires au sein du *top management* ? On pourrait le penser car plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les places sont chères et plus les coups (bas) fusent pour y parvenir et s'y maintenir. D'une certaine façon, la loi darwinienne de la sélection naturelle s'appliquerait au monde entrepreneurial comme elle s'applique au monde animal. De son côté, l'image du dauphin est bien plus avenante que celle du requin : elle transfigure une idéalisation de comportements managériaux fondés sur l'écoute, le dialogue, la coopération et la solidarité.

Comment expliquer ce phénomène croisé ? Et, dans cet univers institutionnel, qui perd et qui gagne du dauphin ou du requin ?

LE SURMOI OU L'IDÉALISATION DU DAUPHIN

Depuis l'Antiquité, l'Homme se passionne pour le dauphin, faisant de cet animal d'abord une divinité, puis un rival et, enfin, une icône. Jugé doux et intelli-



gent, de nombreuses qualités humaines lui ont toujours été prêtées : la loyauté, l'altruisme, le courage. Cette fascination mêlée d'anthropomorphisme se révèle à la fois réductrice et riche d'enseignements.

Si les Anciens le vénéraient, la relation entre l'homme et le dauphin est devenue plus ambiguë au cours des temps modernes : bien qu'adorés, dans les contes et les légendes, les dauphins étaient également vus par les pêcheurs, au moins jusqu'au XX^e siècle, comme de redoutables concurrents, qu'il [fallait] éliminer. Cet aspect négatif a, semble-t-il, disparu, une fois les dauphins entrés dans l'ère médiatique. En effet, tout du moins en Occident, les sociétés contemporaines ont utilisé à maintes reprises le potentiel de séduction du dauphin, star de Seaworld ou vedette du petit et du grand écran, de *Flipper* au *Grand bleu* ; le dauphin, social et communicant, reste au cœur de notre imaginaire, et va jusqu'à incarner, en quelque sorte, notre *alter ego* idéal.

Le recours à l'étymologie conduit à mieux comprendre l'aspect sacré ou à tout le moins archétypal de ce cétacé. De la même racine grecque que « truie » (*del-phax*) ou « goret des mers » dans son acception négative et moyenâgeuse, dauphin signifie d'abord matrice.

Symbole féminin et maternel pour les Grecs anciens, ces derniers l'évoquent à de très nombreuses reprises dans leurs mythes. Pour eux, le dauphin symbolise la manifestation de la mer en tant que puissance fécondante, tout en revêtant la face sombre et dangereuse de l'entité marine qu'il incarne. Pour cette raison, les Anciens l'ont rattaché à Artémis et surtout à Aphrodite, cette déesse née de l'écume des mers.

Postérieurement à cet archétype matriarcal, le mammifère marin, ne perdant rien de sa sacralité, s'est vu associé aux dieux parèdres Apollon et Dionysos. Dauphin et Delphes sont ainsi issus de la même racine. Le fils de Zeus et de Lété, lors d'un de ses périple mythologiques, se transforma en dauphin afin de guider des prêtres crétois dans le golfe de Corinthe pour qu'ils s'occupent de son temple. Ne jouait-il pas, déjà là, le rôle d'un leader ?

De cette façon, le dauphin, « animal-utérus » par excellence, « participe de l'un et de l'autre monde, des ténèbres abyssales et du soleil, de l'eau et de la terre, il va et vient, nage et vole. [...] Épiphanie de la mer, le dauphin est l'animal maternel par excellence [...], l'image mythique des eaux-mère ». Il a donc accès au mystère des profondeurs (de l'inconscient...).

Le dauphin à la fois identifié à la mère fécondante et au père créateur (Apollon et Dionysos) ne symboliserait-il donc pas le passage du matriarcat au patriarcat ou, mieux encore, l'équilibre entre les pôles féminin et masculin ? Selon cette hypothèse, on peut alors comprendre pourquoi les Grecs anciens ont projeté effectivement un caractère ambivalent sur cet animal.

Au-delà de cette ambivalence archaïque, le dauphin reste, d'abord et avant tout, perçu comme le protec-

teur et l'ami des hommes sauvant de la noyade les naufragés, selon des légendes et des rumeurs qui prennent naissance dès l'Antiquité pour perdurer jusqu'à nos jours.

D'autres civilisations encore ont vu dans le dauphin cet animal sacré et bienfaisant. Au premier rang d'entre elles se trouve le christianisme qui en a fait le symbole du salut. Selon le bestiaire divin, le cétacé évoque « Celui » qui, après les avoir sauvées, conduit les âmes saintes vers le paradis. Il est associé à la figure de Jésus et renvoie donc à son sacrifice salvateur. Dans cette logique, jusqu'à la Renaissance, le dauphin a été considéré par les chrétiens comme l'emblème du Christ ami.

De même, pour ne citer qu'un seul autre exemple, les delphinidés représentent souvent le souffle de la vie dans le monde animiste (notamment chez les Amérindiens).

De son côté, l'éthologie contemporaine vérifie maintes légendes sur les dauphins, et énumère nombre de comportements qui, à nos yeux, personnifient des valeurs fortement positives.

En premier lieu, ces mammifères doués de langage seraient mus par un instinct d'assistance et d'empathie extrêmement développé. Ils seraient ainsi capables de fournir une aide (l'attention, le secours) aux individus qui expriment une souffrance ou courent un danger. Nombre de pêcheurs ont rapporté qu'ils avaient vu des dauphins sauver leurs congénères en déchirant les filins de harpons ou des filets dans lesquels ils avaient été piégés. Il semblerait d'ailleurs que ces cétacés puissent aller jusqu'à s'échouer collectivement sur une plage pour ne pas abandonner un de leurs compagnons, à l'agonie sur le sable. Ce sens de l'autre expliquerait, au moins en partie, les qualités thérapeutiques que certains psychologues et psychiatres lui accordent : animal-médecin, le dauphin serait capable de soigner les âmes blessées.

Experts en acoustique, les dauphins disposent également d'une extraordinaire capacité à appréhender et à s'adapter à leur environnement, percevant « plus d'informations sur son environnement par l'ouïe que l'Homme avec ses cinq sens ». Motivés notamment par le plaisir du jeu, ils apprennent par l'expérience et transmettent à leurs petits et à leurs congénères les connaissances qu'ils ont accumulées au cours de leur existence. Véritables sujets, ils ont conscience de leur propre individualité, étant l'une des rares espèces à pouvoir se reconnaître dans un miroir.

Surtout, il est important de noter que les dauphins ne peuvent survivre seuls : ils ne se sentent en sécurité qu'en groupe, cette « enveloppe magique » (pour reprendre la formule de Ken Norris) qui constitue pour eux le seul véritable abri à la fois psychique et charnel, dans l'immensité des océans. Animal social par excellence, les dauphins adoptent un comportement anormal lorsqu'ils sont séparés de leur groupe. L'histoire de la royauté française peut également nous

aider à mieux saisir l'image du mammifère dans nos systèmes de représentations. La monarchie a employé la figure delphique pour désigner un de ses personnages centraux, celui du « premier fils de France » garant de la continuité et de la stabilité de l'État, car promis à la succession de son père, le Roi.

Mesuré par obligation, le Dauphin est donc un être en devenir et en gestation qui se place en retrait pour ne pas mettre en danger le pouvoir, voire la vie de son procréateur : d'une part, sujet « matriciel », il porte en germe l'avenir de la Royauté et, d'autre part, son rôle régulateur et ritualisé renforce l'interdit du meurtre du père.

Au-delà de son rôle de successeur, il devient intercesseur, constituant un pont symbolique non seulement entre les générations, mais aussi entre les sujets du royaume et le sommet, inatteignable, de l'État. Une fois son père mort, il émerge à la surface tout en perdant cette proximité vis-à-vis des Français, il s'acquitte et se transforme : de Dauphin, il devient Roi (pour ne pas dire requin), cette autorité paternelle, sacrée, absolue et arbitraire de la monarchie.

Comme nous le voyons, le dauphin, ici encore, prend figure d'un être extraordinaire, non seulement protecteur de son institution, mais aussi proche des hommes qui la composent.

C'est pourquoi le terme de dauphin désigne encore aujourd'hui, dans le langage courant, le successeur présumé d'une personnalité, toujours dans l'ombre et pas encore complètement leader...

Cet anthropomorphisme n'amène-t-il pas à idéaliser cet animal ? Sans doute, car les dauphins peuvent être violents et font preuve d'une sexualité débridée, pour ne pas dire d'une libido débordante. Ainsi, le viol et l'infanticide sont choses communes, chez ces « aimables » cétacés.

En effet, la vie sexuelle du dauphin est de type « promiscuitaire » ou, autrement dit, elle se pratique, comme le reste, en groupe. Elle conduit à des coïts collectifs et à d'incessants échanges de partenaires. De la sorte, elle assure une fonction sociale : comme chez le singe bonobo, caresses, accouplements et jeux de séduction résolvent les conflits. Pour ce mammifère, le plaisir sexuel est donc indépendant de la reproduction. À ce titre, le dauphin nous apparaît bien comme étant une incarnation d'Éros.

LE ÇÀ, OU LA DÉMONISATION DU REQUIN

Depuis toujours, les requins sont affublés, quant à eux, d'une réputation déplorable. Monstre marin assoiffé de sang, machine à tuer la plus perfectionnée du règne animal, mangeur d'homme vorace et cruel, ce poisson est encore aujourd'hui le symbole mortifère et brutal de la puissance marine : il est Thanatos pourfendant les abîmes.

Au début du XVI^e siècle, le médecin et naturaliste Guillaume Rondelet stigmatisait déjà la bête en des termes terrifiants : « Ce poisson mange les autres, il est très goulu, il dévore les hommes entiers, comme on a connu par expérience ; car à Nice et à Marseille, on a autrefois pris des Lamies dans l'estomac desquelles on a trouvé homme armé entier ».

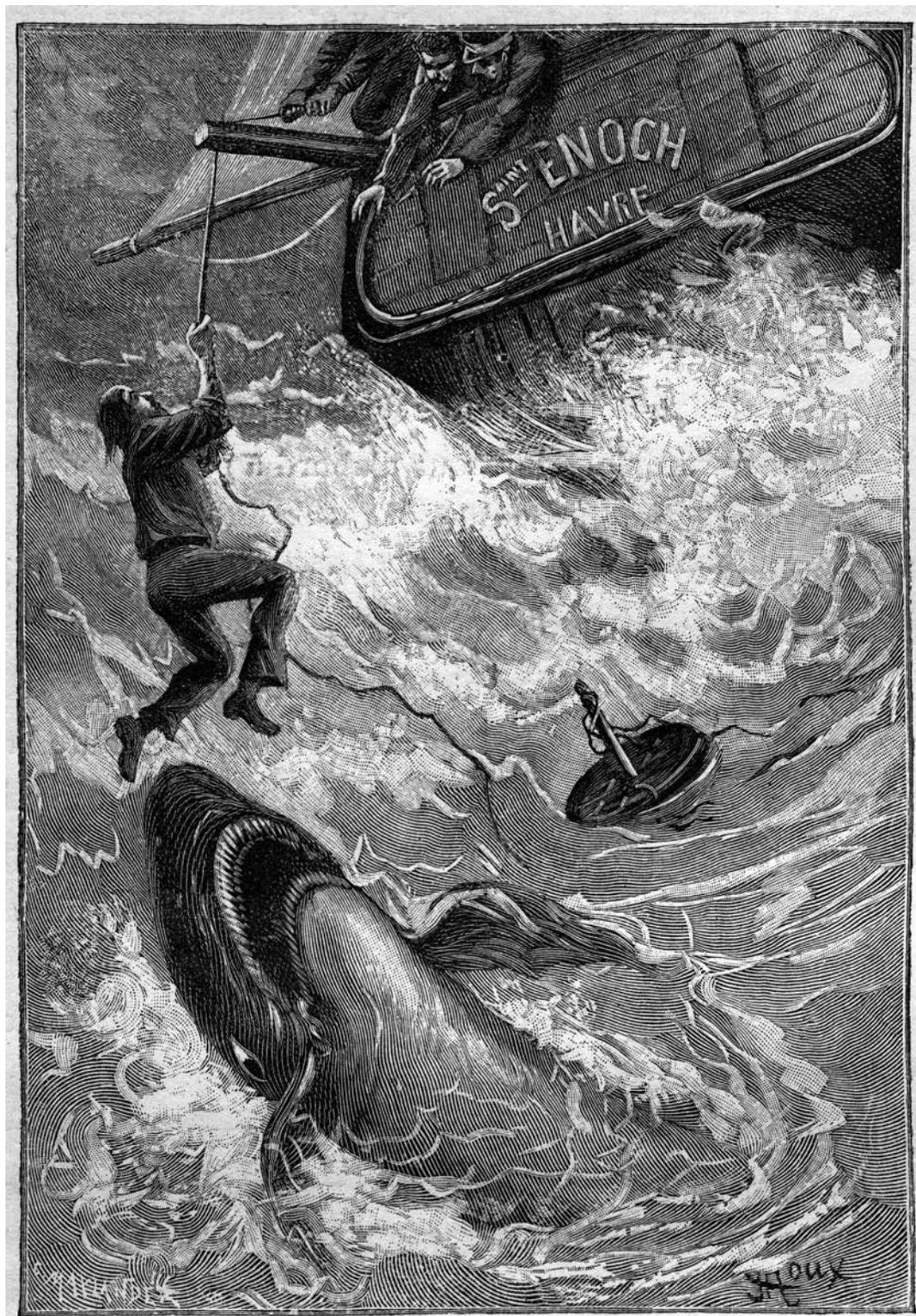
Ainsi, dans les sociétés occidentales, on l'a souvent identifié à la Lamie, cet être fabuleux issu de la mythologie grecque, dévoreur d'enfants, au buste de femme et au corps de poisson (ou de serpent).

Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, le poète romantique Lautréamont a lui aussi brossé un portrait sanguinaire des requins qui incarnaient à ses yeux le symbole non seulement de la cruauté de la nature, mais aussi celui de la bestialité de l'Homme : « Quelle est cette armée de monstres marins qui fend les flots avec vitesse ? Ils sont six, leurs nageoires sont vigoureuses et ouvrent un passage à travers les vagues soulevées. De tous ces êtres humains qui remuent les quatre membres dans ce continent peu ferme, les requins ne font bientôt qu'une omelette sans œufs, et se la partagent d'après la loi du plus fort ». Parmi les animaux qu'il présente, *Le Petit Buffon Illustré des enfants*, paru en 1876, n'en démord pas quant à l'anthropophagie légendaire du squalo et, par vignettes interposées, il le dépeint de manière fort terrifiante aux bambins des débuts de la III^e République : « Cet être vorace est le tigre de la mer. Il atteint quelquefois dix mètres de longueur ; sa gueule et son gosier sont très larges et lui permettent d'avaler un homme avec beaucoup de facilité, aussi en a-t-on trouvé maintes fois dans leur corps ; on cite un requin, dans le ventre duquel on trouva deux hommes, dont l'un avait des bottes et l'épée au côté. [...] Le requin montre une grande avidité pour la chair humaine ; une fois qu'il en a goûté, il ne cesse de fréquenter les parages où il espère en trouver. [...] En somme, cet animal armé pour la bataille ne redoute que bien peu d'ennemis et il ravagerait le monde de la mer, sans le cachalot qui l'arrête dans son œuvre de destruction en le détruisant à son tour ».

À l'époque contemporaine, il ne faut donc pas s'étonner que les représentations collectives aient désigné par « requin » tout « homme d'affaires impitoyable et avide ».

Porteur de valeurs négatives, le requin a mauvaise presse ; victime de préjugés, il effraie et renvoie à nos pires cauchemars, comme s'il représentait le jaillissement impromptu et incontrôlable du « ça », en provenance directe des profondeurs abyssales de notre inconscient.

L'étymologie des mots « requin » et *shark* (en anglais) est à ce titre évocatrice. Le premier signifie « chien des mers » : le terme « requin », lié à la mort, a les mêmes origines que « requiem » (le chant des morts), il dérive de « quin », autrement dit, de « chien » en vieux français. Le terme anglo-saxon *shark* provient sans doute du germanique *chorck*, une variante du mot *schurke*



© Gusman/LEEMAGE

« Monstre marin assoiffé de sang, machine à tuer la plus perfectionnée du règne animal, mangeur d'homme vorace et cruel, le requin est encore aujourd'hui le symbole mortifère et brutal de la puissance marine : il est Thanatos pourfendant les abîmes ». *Illustration de George Roux publiée dans le roman de Jules Verne, « Les Histoires de Jean-Marie Cabidoulin », 1901.*

ayant pour sens : scélérat, traître, vaurien (ang. *villain*) ou crapule (ang. *scoundrel*).

Sur le plan éthologique, le requin est un poisson archaïque qui apparaît quelques trois cents millions d'année avant le dauphin et se situe au sommet de la

hiérarchie alimentaire, à l'instar des mammifères. Malgré cette antériorité sur l'échelle de l'évolution des espèces, les scientifiques connaissent toujours très mal le comportement des requins, qu'il s'agisse de leur développement ou de leur mode d'accouplement. Seules



leurs méthodes de chasse ont fait l'objet d'études plus poussées. Si certaines espèces de requins vivent de manière solitaire, à l'image des puissants prédateurs que sont les grands blancs ou les requins tigres, d'autres nagent en bancs, tels les requins bleus ou les requins marteaux. Quoi qu'il en soit, les bancs de requins, comme les chasseurs solitaires, peuvent être frappés de frénésie carnassière lorsqu'ils détectent l'odeur du sang. En cela, ils apparaissent comme les nettoyeurs des océans, dévorant les animaux malades et blessés.

En Occident, si les dauphins sont idéalisés, les requins sont, quant à eux, démonisés. Ce phénomène a notamment été prolongé par l'impact qu'a eu la série de films *Les Dents de la mer* sur des générations entières de spectateurs. Le cobra, l'éléphant ou l'hippopotame ne tuent-ils pas, chaque année, des milliers de personnes, alors même que l'on ne décompte qu'une dizaine d'attaques de squales sur une période analogue ? Cette perception cauchemardesque de l'animal ne renverrait-elle donc pas, plutôt, aux profondeurs sombres et inconnues, ou en d'autres termes, à la source de nos fantasmes de mort et de puissance ?

Il faut néanmoins relativiser ce phénomène : la diabolisation du requin n'est pas le propre de toutes les civilisations. Comme pour le dauphin, le requin suscite l'ambivalence des hommes et reste un terrain pour des projections psychologiques multiples et parfois extrêmement positives.

Ainsi, les cultures océaniques ont fait du requin une figure tutélaire et protectrice. Éléments bienfaisants de leur mythologie, les squales sont, dans les îles du Pacifique, des animaux privilégiés, sinon sacrés. Selon les lieux, ils incarnent les dieux ou les ancêtres. De manière plus précise, le requin est souvent associé à une divinité féminine et non pas à une divinité phallique. Dans la culture polynésienne, il est l'ultime avatar de l'âme. Sur les îles Tonga, son pouvoir surnaturel lui permet de discerner la malhonnêteté des pêcheurs, et donc de déterminer la vérité. Dans les symboliques tahitienne et hawaïenne, le requin représente la voie de la sagesse (*Aumakua*), tandis que chez les Maoris, il est identifié au guide sauvant le marin égaré. On constate ainsi que tous ces peuples ont adopté, intériorisé, déifié et humanisé les squales. Mieux encore, ils en ont fait des alliés.

Le monde asiatique, enfin, apporte une dernière touche au tableau, complémentaire et fort utile, puisque le squal y constitue un mets fort apprécié. En effet, pour les Chinois, les ailerons de requin sont un aphrodisiaque censé compenser les défaillances de la virilité, apporter force et vigueur et fournir une capacité reproductive régénérée. De là découle une double conséquence : le requin est à la fois un bien précieux et une espèce vulnérable, victime d'une pêche intensive au nom des vertus aphrodisiaques qu'on lui prête. Cet éclairage, bien évidemment, ne doit pas être négligé au regard du rôle du « requin » dans nos institutions politiques et économiques.

POUR UNE COMPLÉMENTARITÉ INSTITUTIONNELLE ENTRE DAUPHINS ET REQUINS

L'éthologie et la symbolique du dauphin, animal supérieur communicant et sociable, et celles du requin, poisson archaïque, vorace et agressif, nous permettent d'éclairer sous un angle nouveau les pratiques de nos leaders et de nos managers, ainsi que leurs représentations dans la société ambiante.

Selon le système mental que nous avons décrit plus haut, le dauphin, dans nos organisations, serait celui qui fonde sa relation aux autres sur le dialogue, la communauté et la loyauté, alors que le requin concevrait son rapport à l'environnement par l'attaque, la soif du pouvoir, l'emprise et la pénétration. Si le dauphin semble privilégier l'écoute et la coopération, le requin serait, quant à lui, un prédateur plus ou moins dominé par la pulsion de mort et l'absence d'éthique. Mais de là à dire que la destruction serait l'unique moteur psychique du requin, rien n'est plus faux ! Eux aussi peuvent se mettre au service de la tâche fondamentale de leur institution.

Leurs succès dans le monde de l'entreprise prouvent d'ailleurs qu'ils n'ont pas pour seule qualité celle de la terreur (*management by fear*) : s'ils parviennent puis se maintiennent au pouvoir, c'est également en raison de leur ego, de leur courage et d'un sens politique aigu. Les requins, souvent très habiles, ont la capacité de construire des alliances au sein de leur institution comme en dehors de celle-ci. Mais, surtout, forces brutes et instinctives, ils sont prédisposés à naviguer en milieu hostile et à plonger, en temps de crise, au plus profond des abysses de leur entreprise afin d'y traquer les signes de l'inconscient ou, tout du moins, de prendre et d'appliquer des décisions difficiles.

Selon nos représentations, les leaders-requins constitueraient quoi qu'il en soit la norme ! S'ils sont majoritaires dans nos entreprises, c'est qu'ils savent, nous explique-t-on, s'émanciper de nombreux interdits pour réaliser leurs objectifs et atteindre le sommet de la hiérarchie. Les « emmerdeurs » ne réussissent-ils pas mieux que les gentils ?, comme se le demandait récemment le journal *Libération*. Saisis d'envie, ils seraient essentiellement régis par les principes de plaisir et de jouissance, ainsi que par la volonté de puissance.

À l'inverse, les dauphins (qui sont beaucoup plus rares) seraient au service de leur système selon des valeurs et un système cognitif parfois en contradiction avec leur propre intérêt.

Dauphins et requins semblent donc animés par des pulsions diamétralement opposées : féminité fécondante et englobante contre masculinité phallique et brutale, éthique contre arrivisme, sens du collectif contre sentiment individualiste, fusion maternelle contre loi du père, Eros contre Thanatos.

En fait, ces personnalités antagonistes et déterminées



risquent à tout moment de menacer leur institution en tombant dans le piège d'un affrontement sanglant et destructeur. Et, à ce petit jeu, les requins, ayant peu d'états d'âme, en sortent le plus souvent victorieux : la *faim* ne justifie-t-elle pas les moyens ?

En effet, face à la meute des chasseurs solitaires, les dauphins, lorsqu'ils intègrent une direction, n'ont pas ce pouvoir que confèrent une ambition démesurée et l'art de la manipulation. Managers hors norme, ils sont trop souvent perçus comme des leaders transitoires, voire faibles, au statut précaire et exceptionnel. S'ils président aux destinées d'un système, ils finissent le plus souvent par se mettre en danger, saisis d'une compulsion fusionnelle avec leur entreprise. Dès lors, ils perdent de leur lucidité et ne sont plus en mesure de prendre les décisions nécessaires à leur survie et à leur développement.

Dans cette logique, le dauphin semble bien incarner l'institution-mère, certes protectrice et empathique, mais aussi paralysante. Il n'empêche : ce type de manager, bien qu'imparfait, n'abandonne jamais son désir d'être leader et père géniteur. Il se fait souvent porteur d'une vision à long terme pour son entreprise et cherche sans cesse à conjuguer le souci des hommes et la réussite de l'organisation à laquelle il s'identifie. Doit-on dès lors penser que le dauphin confond les qualités des deux archétypes parentaux ? Oui, au moins en partie..., avec, toutefois, une tendance prépondérante : dans nos institutions, à la fois matrices et guides, créateurs et procréateurs, les dauphins pâtiennent toutefois de leur ambivalence intrinsèque qui nuit fortement à leur autorité. En effet, certains – envieux de la position qu'occupent les dauphins – sont prompts à les accuser d'impotence, de naïveté ou de faiblesse « féminine ». Le problème est qu'il est alors très difficile pour les dauphins de sanctionner les malveillants et les incompetents, cette catégorie de patrons, alors réduite à la fonction de « gentils organisateurs », étant trop souvent dominée par ses excès maternels et sa difficulté à endosser le rôle de mauvais objet. Ce qui les conduit, paradoxalement, à devenir régulièrement les victimes expiatoires, les boucs-émissaires de leur entreprise.

Au cours de notre travail auprès de grands groupes industriels, nous avons pu rencontrer des leaders de cet acabit. Nous ne cachons d'ailleurs pas qu'ils jouissent de toute notre sympathie, bien qu'ils soient loin d'échapper à notre regard critique. Nous avons ainsi récemment assisté à la chute de l'un d'entre eux. Cet homme très intelligent et foncièrement bienveillant est, à bien des égards, le prototype du dauphin ayant réussi à atteindre les sommets du pouvoir. Cette réussite s'explique par sa parfaite connaissance de son milieu environnant, aussi bien interne qu'externe, et par sa très grande générativité. Ayant un sens aigu de son rôle et de ses responsabilités, cet homme servait non seulement l'efficacité de son entreprise, mais également la société dans sa globalité.

Néanmoins, malgré ses nombreuses compétences humaines, stratégiques et managériales, ce leader-dauphin échoua et se fit tuer symboliquement, évincé qu'il a été d'une institution qu'il avait dirigée durant de longues années. Or, dans cet échec, sa passion, sa libido et son désir de transformation ne lui ont été finalement d'aucun secours, paralysé qu'il était par sa nature profonde. Les défauts de ses qualités sont bien évidemment pour une large part à l'origine de sa faillite, quoiqu'ils ne furent pas rédhitoires durant une période relativement longue.

En effet, malgré nombre d'avertissements formulés tant de l'intérieur du système que par des consultants extérieurs, ce grand dirigeant fut incapable de se séparer des membres défaillants de sa direction, alors même qu'il ne les avait pas toujours choisis. Statiques et incompetents, ces « N-1 » n'étaient que de simples exécutants dépourvus de tout esprit d'innovation et d'engagement. Bien sûr, ils souhaitaient apparaître comme des dauphins ou des requins, mais ils n'en avaient aucune des caractéristiques, s'agissant de petits courtisans faibles, stériles et, parfois même, manipulateurs et imbus d'eux-mêmes.

Pourtant, le leader en question avait conservé trop longtemps son équipe en l'état, persuadé que sa connaissance du milieu « océanique » et son extrême intelligence lui permettraient de compenser les faiblesses individuelles et collectives de son comité exécutif. Il refusa notamment de remplacer ces « N-1 » par leurs adjoints « N-2 », dont certains étaient pourtant de grande valeur, qu'ils soient dauphins ou requins. Résultat : les N-2, fâcheusement, ne furent pas suffisamment entendus, bloqués comme ils l'étaient dans leurs initiatives par des supérieurs hiérarchiques aigris par l'envie. Heureusement, le groupe, dans ses différentes strates, restait dirigé par des dauphins dans l'âme, secondés ou entourés certes par des incapables, mais des incapables inoffensifs, tout du moins en période normale.

Ces disfonctionnements révélèrent toute leur puissance de destruction lorsque l'entreprise fit l'objet d'une OPA menée par un véritable banc de requins. Le « vieux » leader se retrouva alors pratiquement seul pour faire face à cette attaque d'une rare violence et préserver l'indépendance de son institution. Car l'homme, comme nous l'avons laissé entendre, avait commis trois erreurs, fatales : jamais il n'avait utilisé ni renforcé les quelques requins fidèles de son entourage qui auraient pu l'épauler ; il s'était trop longtemps laissé polluer par les pseudo-dauphins de son management ; sa dernière faute, non des moindres, avait été de mal préparer sa succession, en choisissant pour Dauphin, dans l'acception monarchique du terme, un individu beaucoup trop fragile et versatile. Conséquence : devant l'isolement du leader-dauphin, un requin en majesté s'empara de la tête du groupe, accompagné de ses plus fidèles sicaires, eux aussi des requins, qui furent tous placés à des postes clés. Bien



évidemment, ce nouveau dirigeant suprême étranger savait qu'il devait faire un exemple au plus haut niveau pour soumettre les grands barons de l'ancienne institution filialisée. Ce faisant, il démontrait une fois encore la valeur du management par la peur. Grâce à la mise en place d'un réseau alternatif de loyauté et de pouvoir, le contrecoup ne se fit pas attendre et le dauphin fut acculé à se retirer sans que se manifeste de véritable résistance collective, et il fut sacrifié sur l'autel du capitalisme. Jamais il ne bénéficia de la protection d'une direction unie et réactive ; jamais il ne sut réellement se protéger. Au contraire, ce moment d'une violence extrême fut le cadre de nombreuses trahisons et lâchetés.

L'issue était inévitable, en raison de la nature même des protagonistes de l'histoire ! Sans doute les choses auraient-elles été différentes si l'ancien patron avait osé transformer, tant qu'il en était encore temps, son équipe de direction. Il faut toutefois noter que sa prise de conscience progressive permit de rendre cette OPA positive pour les actionnaires initiaux, de conserver dans le nom de la nouvelle entreprise l'appellation originelle, et donc de préserver une partie de son identité, pour ne pas dire son âme.

Dans notre exemple, si le grand requin en chef s'est attaqué au leader-dauphin, c'est aussi pour une autre raison, que l'on pourrait qualifier d'instinctive, ou d'innée. En effet, un requin confronté à un dauphin se sent immanquablement menacé. Réputé viril et efficace, il a bien du mal à accepter ce rival parmi les siens et s'efforce de le conduire à l'échec de manière consciente ou inconsciente, comme si le dauphin excitait sa tendance mortifère. En effet, les dauphins perturbent, ils remettent en cause les systèmes de représentation propres aux directions d'entreprise. Un dauphin parvient-il au firmament d'une institution, et c'est le monde des requins tout entier qui menace de s'effondrer.

Or, les dauphins ne peuvent neutraliser un ou plusieurs requins qu'à la seule condition d'être protégés par l'enveloppe magique d'un groupe soudé par des valeurs et des intérêts communs. Un leader-dauphin a donc l'obligation de bien savoir s'entourer et de compter parmi les membres de sa direction des femmes et des hommes partageant le même système de valeurs et de représentations mentales. Il ne s'agit pas ici d'éliminer tous les requins des équipes de dirigeants, car ceux-ci peuvent se révéler complémentaires, mais plutôt de contenir leur puissance de destruction. Symboles du phallus et « mauvais objets », les requins sont des êtres d'action capables d'opérer les séparations nécessaires ; encadrés par des dauphins, ils poussent, par leurs qualités, l'ensemble du système à accroître son efficacité.

Malheureusement, dans l'univers du *top management*, les dauphins sont souvent seuls, et donc sans véritable défense, cela d'autant plus que très souvent ils ne choisissent pas les bonnes personnes pour les assister. Isolés, ils ne réussissent pas à se protéger et sont inca-

pables d'exclure ceux qui mettent en péril leur action. Victimes des défauts de leurs qualités, ils ne savent pas se séparer d'un membre de leur équipe, inhibés comme ils le sont par leur sens aigu du collectif et leur besoin viscéral d'être aimés. Dès lors, l'histoire se répète inexorablement : au mieux, le dauphin se fait instrumentaliser et blesser ; au pire, il se fait exclure, pour ne pas dire dévorer par les requins.

Selon la symbolique héritée de la culture chrétienne, un dauphin qui parvient au sommet d'une institution ne risque-t-il pas de se sacrifier sur l'autel de son entreprise pour rétablir la norme et répondre aux exigences de représentations dominantes qui font des requins les seuls dirigeants compétents pour présider aux destinées d'une institution ?

De manière parallèle, si l'on s'en réfère à la tradition populaire, les requins ne seraient-ils pas eux aussi systématiquement attaqués (voire assassinés), pour être immédiatement remplacés et garantir, en apparence, la paix, alors même que leurs successeurs deviennent leurs doubles mimétiques ?

La succession des requins au sommet de nos institutions ne traduit-elle pas, dans ce cas, ce processus d'homéostasie si courant dans nos entreprises ?

Quoi qu'il en soit, ce questionnement ne doit pas nous faire oublier une certaine vérité : si les grands groupes comptent tant de leaders-requins, c'est que ces top-prédateurs ont sans doute « la poigne », la force de caractère indispensable pour les diriger. Ceux-ci étant fondamentalement pragmatiques et réalistes, l'entreprise a besoin d'eux pour prendre des décisions impopulaires (licenciements, fermetures de sites, délocalisations, réorientations stratégiques, etc.) mais nécessaires à sa survie. De la sorte, ils assument dans le système un rôle régulateur qui garantit son équilibre, « nettoyant » les institutions de leurs maillons faibles, à l'image du carnassier s'attaquant d'abord aux proies blessées. Et pour appliquer ces mesures difficiles, ces mêmes requins, au nom du collectif, ont besoin de dauphins. Qu'il s'agisse de Jack Welsh ou de Carlos Ghosn, sans parler de Jean-François Dehecq, l'ancien patron de Sanofi-Aventis, tous, aussi requins qu'ils soient, sont adulés tant à l'interne qu'en externe au regard des réalisations qui sont les leurs en matière de compétitivité et de transformation de leur entreprise. Certes craints, ils provoquent le respect de leurs contemporains et assurent le succès de leur institution, dont ils incarnent en quelque sorte le désir pénétrant et sauvage.

De ces interrogations découle finalement une troisième (et dernière) question : qui, du dauphin et du requin, est-il le plus nécessaire à la vie, au développement de toute institution ? La réponse ne dépend-elle pas des circonstances ? N'est-elle pas fonction de l'état de « guerre » ou de « paix » que connaît l'institution concernée, à un instant T ? N'est-elle pas tout simplement liée à une certaine conception de la complémentarité et des exigences de l'entreprise ?



CONCLUSION : LE PARADIGME DE L'ÉPAULARD

Enfin, la comparaison ne doit pas virer à la caricature. Tout cela n'est peut-être qu'une simple projection de nos représentations d'un monde en noir et blanc, alors que dauphins et requins peuvent être les deux visages d'une réalité plus complexe. Selon la situation, on peut passer du statut de requin à celui de dauphin, et *vice versa*, tout en évitant de tomber dans le piège d'une prise de rôle superficielle.

Dans cet ordre d'idées, le leader *idéal* ne serait-il pas celui qui cumule les qualités du cétacé et celles du squal ?

Mais l'idéal n'étant qu'une illusion, on peut plutôt penser que le « bon » leader est celui qui a la lucidité de construire une équipe complémentaire dans laquelle se côtoient dauphins et requins... c'est une question de clairvoyance, de responsabilité et d'efficacité !

En effet, à notre sens, tout leader doit savoir s'entourer de personnes pouvant compenser ses manques et stimuler son désir. L'enjeu est de taille, car selon les situations, il lui faut être un requin face à tous ceux qui menacent la bonne conduite de son organisation ou qui maltraitent ses amis..., tout comme il lui est indispensable d'être le dauphin qui replace les femmes et les hommes au cœur de son système institutionnel, protégeant, révélant et reconnaissant la figure de l'Autre, qui cesse dès lors d'être perçu comme un danger.

De même, afin d'éviter toute montée aux extrêmes mortifères entre les dauphins et les requins qui l'accompagnent, il se doit de contenir leurs tendances délétères spécifiques, que ce soit la pulsion de mort ou la compulsion fusionnelle dont il est parfois lui-même atteint.

De la sorte, le bon leader, entre dauphins et requins, n'appartiendrait-il pas à une troisième famille d'animaux marins, celle de l'orque épaulard ?

L'étymologie, ici encore, conforte notre hypothèse. « Orque » a pour origine le latin *orca*, qui désigne à la fois la « baleine » et un « vase à gros ventre ». De son côté, « épaulard » est un dérivatif d'épaule, lui-même provenant du mot grec *spathê*, qui signifie « épée ». Cette dénomination, qui apparaît au XVI^e siècle, renvoie à l'aspect acéré de la nageoire dorsale de l'animal. De cette manière, l'orque porte la marque de deux symboles en apparence contradictoires : l'épée et le vase. Autrement dit, il réunit en son sein les qualités fondamentales du féminin et du masculin : il est pénis (voire phallus) en même temps que matrice. Pénétrant tout en contenant, il semble incarner en tout point l'idée d'un leader *im-pulsant* le désir et la fertilité de la même façon qu'il contient l'anxiété de son système et bloque les projections négatives dont il fait l'objet.

L'éthologie ne vient aucunement contredire la signification étymologique du terme et le sens que nous

pouvons lui donner. En effet, ce cétacé, également connu sous le nom de baleine tueuse, est un animal communiquant, grégaire et social ; bien que parfois solitaire, il vit le plus souvent dans des systèmes familiaux mixtes et stables comptant de cinq à vingt individus. Tout comme le dauphin, il est hautement intelligent et jouit de qualités d'empathie et de solidarité qui le lient indéfectiblement à son groupe d'appartenance.

À l'instar du requin, l'orque est également un chasseur opportuniste qui demeure l'un des rares mammifères à être capable de tuer d'autres cétacés. Il est même considéré comme le super-prédateur des océans, allant jusqu'à s'attaquer au grand blanc pour défendre son petit.

En outre, les épaulards adoptent des méthodes de chasse sophistiquées qui sont parfaitement adaptées à leurs différents types de proie. Des études récentes prouvent que ces techniques sont propres à chaque groupe et constituent, en quelque sorte, des traditions culturelles spécifiques – des traditions qui n'en restent pas moins en mouvement puisqu'elles se renouvellent sans cesse et se transmettent aux nouvelles générations.

L'orque est donc un animal aussi innovant et sensible qu'il est dangereux et efficace. À ce titre, il est significatif de noter que les groupes d'orques sont des sociétés matriarcales dominées par la doyenne des femelles, c'est-à-dire par l'individu ayant le plus d'expérience. Ces diverses idées sur le cétacé ont été d'ailleurs véhiculées et même exacerbées par des films populaires tels qu'*Orca* ou *Sauvez Willy*.

Sur le modèle de l'épaulard, le leader idéal est donc mû par un sens aigu de l'adaptation, de la solidarité et de la transmission, tout en restant, si nécessaire, un tueur froid. Il conduit les hommes qu'il dirige à mieux se connaître et à s'accomplir pour la pérennité, le bien commun, la transformation et l'efficacité de leur institution ; il les protège et prépare ses héritiers à lui succéder aussi bien qu'il dépasse les résistances de ses collègues et salariés et élimine, en dernier recours, ceux d'entre eux qui perturbent ou menacent la tâche fondamentale qu'il s'est assignée au service de son entreprise.

Seul un tel leader dispose des clés pour devenir le représentant ou, plus exactement, la voie d'accès aux profondeurs de l'inconscient collectif de son système, sans se laisser submerger par la culpabilité ou par la pulsion de mort. Il est le seul capable de gérer, pour ne pas dire traquer, cet inconscient qui, de temps à autre, se manifeste telle la nageoire dorsale de l'orque fendant la surface des océans.

Ne peut-on pas alors tirer une moralité pérenne de la vie des institutions : dans son entreprise, mieux vaut ne pas être un dauphin, un requin et, plus encore, un épaulard, si l'on n'est pas prêt à s'exposer au risque, aux dangers, aux projections, aux conflits, à l'invisible et à l'inconnu ! ■

THÉORIE DU CONTRAT RELATIONNEL ET GOUVERNANCE DES RELATIONS INTERENTREPRISES

AUTOUR DE L'ŒUVRE DE IAN MACNEIL

RÉALITÉS MÉCONNUES

Le contrat formel ne permet pas à lui seul de gouverner les relations interentreprises, ni plus généralement, les transactions économiques. Afin d'assurer le succès de ces dernières, le contrat doit nécessairement être complété par une dimension relationnelle d'origine sociale. C'est ce que Ian MacNeil s'est attaché à mettre en évidence au travers d'une œuvre abondante et influente, mais trop souvent méconnue.

Par **Matthieu MANDARD***

« **L**e processus de contractualisation doit être étudié dans le monde réel ». Cet appel lancé par Ronald Coase en décembre 1991 à l'occasion du discours qu'il a prononcé lors de la cérémonie de remise de son Prix Nobel (COASE, 1992, p. 718) participe d'un élan général auquel nous assistons depuis les années 1970, qui vise à affiner la compréhension des pratiques contractuelles afin de mieux saisir la dynamique des échanges économiques. C'est là un enjeu central des partenariats d'entreprises, car la structure de gouvernance retenue – le cadre institutionnel qui structure les relations (WILLIAMSON, 1979) – influe considérablement sur leur réussite. Si les entreprises réalisent des rapprochements pour asseoir et étendre leur avantage compétitif, le dispositif de gouvernance employé n'est en effet pas toujours optimal, et le bilan des partenariats s'en ressent (KALE et SINGH, 2009). Les recherches qui ont tenté de mettre au jour les déterminants d'une gouvernance efficiente se sont donc multipliées. Elles ont abouti à un consensus quant au fait qu'une structure de gouvernance est constituée de deux éléments : un contrat formel et une dimension relationnelle d'origine

sociale qui vient compléter le contrat. L'œuvre du juriste américain à l'origine de ces travaux reste cependant relativement méconnue, alors que son impact, notamment en économie et en gestion, a été considérable.

Cet article vise donc à mettre en évidence la pensée stimulante de Ian MacNeil, qui a marqué l'avènement d'une perspective relationnelle dans l'étude de la gouvernance des échanges inter-firmes. Dans la lignée d'articles précédents ayant porté sur les travaux de Neil Fligstein (BATSCH, 1994) et de Mark Granovetter (HUAULT, 1998), nous présentons la réflexion d'un chercheur qui a participé au changement de grande ampleur auquel nous avons assisté au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, marqué par le basculement d'une pensée scientifique individualiste, essentialiste et atomistique vers une pensée plus relationnaliste, contextualiste et systémique (BORGATTI et FOSTER, 2003).

* Maître de conférences en sciences de gestion – Ecole supérieure d'ingénieurs de Rennes, Centre de recherche en économie et management (CRM-UMR CNRS 6211), Université Rennes 1.

IAN RODERICK MACNEIL (1)

Né le 20 juin 1929 à New York, Ian Roderick MacNeil est le quarante-sixième chef du clan MacNeil, l'un des plus anciens clans écossais, installé sur l'île de Barra. Il obtient tout d'abord un *Bachelor of Arts* en sociologie à l'université du Vermont, puis entreprend une thèse sur le droit des contrats (à Harvard, sous la direction du Professeur Fuller), qu'il soutient en 1955. Après une brève expérience de clerc, puis de juriste dans le privé, il enseigne à partir de 1959 à l'université Cornell où il gravira les échelons de la hiérarchie universitaire pour devenir professeur. Il est ensuite en poste à l'université de Virginie (de 1972 à 1974), puis retourne à l'université Cornell jusqu'en 1980, avant de rejoindre l'université Northwestern de Chicago, où il achève sa carrière en qualité de professeur émérite.

Les premiers éléments de la théorie des contrats relationnels sont esquissés en 1967 à l'occasion de la conférence annuelle de l'association des professeurs de droit américains. Ils feront l'objet d'une publication deux ans plus tard (MACNEIL, 1969). C'est l'année 1974 qui marque la véritable introduction de cette théorie avec, entre autres, la publication d'un article intitulé *The many futures of contracts* (MACNEIL, 1974). La théorie des contrats relationnels sera ensuite développée dans de nombreux articles et ouvrages juridiques, mais c'est seulement à partir de 1980, avec la parution du livre *The new social contract* (MACNEIL, 1980) (2), que la communauté des chercheurs en gestion fera preuve d'intérêt pour les travaux de MacNeil. En 1999, un symposium sur les contrats relationnels s'est tenu à l'université Northwestern pour célébrer l'ensemble de la carrière de MacNeil. Afin de diffuser sa pensée sophistiquée, souvent sujette à des interprétations erronées, un ouvrage est paru en 2001 qui offre une présentation approfondie de cette théorie et des extraits des principales publications dont elle a fait l'objet (MACNEIL, 2001). Ian MacNeil s'est éteint le 16 février 2010 à Édimbourg à l'âge de quatre-vingts ans, laissant derrière lui une œuvre comportant plus de cinquante articles ou ouvrages traitant de la théorie des contrats relationnels, ainsi que des travaux portant entre autres sur l'arbitrage juridique, la philosophie juridique ou la philosophie politique.

LA THÉORIE CLASSIQUE DES CONTRATS

Présentation

Au cours du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, dans les pays appliquant la *Common Law* tels que les États-

(1) Cette courte biographie s'appuie sur la nécrologie publiée par l'Université Northwestern et sur MacNeil (2001).

Unis ou le Royaume-Uni, la doctrine juridique dominante est la théorie classique des contrats. L'image qui permet de figurer les transactions marchandes que cette théorie régit est celle d'une négociation isolée entre deux individus indépendants qui seraient uniquement à la poursuite de leur avantage personnel. La négociation est isolée et les individus sont indépendants, car les parties ne sont pas réputées entretenir de liens sociaux (passés ou futurs). Le contrat intègre donc l'ensemble des contingences de la transaction, qui se résume à l'objet de l'échange, et sert de base à l'identification d'une solution en cas de litige.

Puisque le contrat classique est réputé intégrer l'ensemble des contingences de la transaction, il correspond au modèle de la transaction discrète, qui est la forme archétypique des relations existant sur le marché entre des agents économiques atomisés et utilitaristes. Selon cette perspective transactionnelle, les contrats doivent posséder deux caractéristiques essentielles, que MacNeil a appelées le caractère discret (*discreteness*) et la présentification (*presentiation*) (MACNEIL, 1980).

D'une part, le caractère discret d'un contrat provient de son caractère parfaitement ponctuel et délimité. Ponctuel, il l'est du fait que l'identité des parties n'entre pas en ligne de compte et que la transaction est entièrement séparée de toute autre transaction passée, présente ou future. Autrement dit, la transaction a lieu entre de parfaits étrangers qui ne seront pas amenés à se revoir. Et il est délimité, car il revêt un caractère sacré : l'adaptation de la relation aux circonstances rencontrées n'est pas envisageable. Ce caractère sacré du contrat trouve son origine dans l'importance accordée à la liberté individuelle, qui est centrale dans la pensée juridique et philosophique anglo-saxonne des XVII^e, XVIII^e et XIX^e siècles. Dans la mesure où la liberté de contracter était perçue comme une manifestation de la liberté individuelle, et celle-ci étant intangible, le respect du contrat revêtait lui-même une importance essentielle (PARRY, 1959).

D'autre part, la présentification, cette opération qui consiste à ramener le futur dans le présent, permet la mise en œuvre de ce caractère parfaitement délimité du contrat. Elle consiste à incorporer dans le contrat l'ensemble des obligations des parties et des contingences de la transaction, qui est entièrement anticipé et planifié. Le contrat est alors considéré comme complet et n'a ensuite plus qu'à être exécuté à la lettre par les parties. Aucune adaptation ultérieure n'est envisagée, il y a donc là un postulat de rationalité parfaite des individus contractants.

En cas de non application du contrat, puisque les individus contractants n'entretiennent pas de liens sociaux et que le contrat revêt un caractère sacré, le conflit sera résolu publiquement en le portant à la

(2) Le titre de ce livre a parfois conduit certains auteurs à écrire, à tort, que MacNeil avait développé une théorie du contrat social.

connaissance d'un tribunal. Le tribunal est alors censé faire appliquer mécaniquement les termes du contrat, restaurant ainsi la liberté individuelle bafouée.

Critiques

Que ce soit en économie ou en droit, cette perspective théorique a fait florès (ELICKSON, 1998). C'est notamment sur cette perspective juridique que l'économie néoclassique est basée. Elle offre à celle-ci un cadre d'analyse pour justifier l'idée d'échanges économiques régulés par les prix, qui seraient réalisés sur les marchés par des agents maximisateurs atomisés dont les relations seraient entièrement régies par des contrats complets.

Cette approche a été cependant rapidement critiquée. Différentes tentatives (infructueuses) ont été entreprises, dès les années 1920, afin de proposer un cadre alternatif à la théorie classique des contrats (GORDON, 1985). À la fin des années 1930, notamment, Ronald Coase marque les débuts de la théorie des coûts de transaction en montrant que le modèle de la transaction discrète associé au contrat classique ne peut être l'unique mécanisme permettant de comprendre les activités économiques (COASE, 1937). Il constate en effet que le fonctionnement de la firme, cet arrangement institutionnel alternatif au marché, est basé sur un autre type de contrat, généralement de long terme et très incomplet.

Il faudra pourtant attendre les années 1970 pour assister à l'émergence d'une perspective innovante qui remette véritablement en cause les fondements de la théorie classique. Qualifiée de théorie des contrats relationnels, cette perspective proposée par Ian MacNeil remet notamment en question le caractère sous-socialisé de la théorie classique des contrats en soulignant que tout échange comporte une dimension relationnelle. À l'instar de Stewart Macaulay (1963), c'est en observant la réalité des comportements contractuels que Ian MacNeil s'aperçoit de l'irréalisme des hypothèses de travail de la théorie classique.

Trois constatations empiriques sont plus particulièrement à l'origine du développement de la théorie des contrats relationnels (GORDON, 1985) :

a) l'observation montre fréquemment l'existence, entre les parties, d'une forme de solidarité qui complète le contrat. Au contraire de la transaction strictement planifiée et délimitée postulée par la théorie classique à partir d'une hypothèse de rationalité illimitée, l'expérience montre que les contrats ne sont pas complets et que les parties adaptent leur activité selon des contingences non anticipées. C'est par exemple le cas des partenariats d'innovation, dont la complexité et la difficulté technique rendent les différentes contingences moins prévisibles et augmentent singulièrement la difficulté à gouverner les échanges à l'aide de contrats formels rédigés *ex ante* (HAGEDOORN et HESEN, 2007) ;

b) l'étude des pratiques montre que l'hypothèse de ponctualité, selon laquelle les transactions sont entièrement séparées de toute autre transaction passée, présente ou future, n'est généralement pas vérifiée. MacNeil illustre le fait que cette hypothèse ne peut généralement être valide en évoquant le cas limite suivant : « *L'achat d'essence est un événement transactionnel dans le sens où, hormis l'attente du conducteur relative à la disponibilité d'essence dans la station-service et l'attente de la station-service relative à la capacité de payer des conducteurs qui s'arrêtent, l'échange n'a pas de passé. Il n'y a pas de relations précédentes entre les parties. Pas plus qu'il n'y aura de relations futures entre les parties. Quant à l'instant présent, deux caractéristiques générales dominent la transaction : elle est brève et limitée dans sa portée. Sa durée est de quelques minutes et aucun individu, même le plus grégaire, n'entre dans quelque chose approchant une relation humaine dans une telle situation. Dans une telle transaction, le système d'échange gallons/dollars est tout ce qui importe* » (MACNEIL, 1974, pp. 720-721). Puisque contrairement à ce cas limite les transactions ne sont généralement pas séparées d'autres relations sociales ou économiques, il existe peu de transactions véritablement ponctuelles. Pour reprendre la perspective bien connue de la théorie des coûts de transaction par exemple, en raison de l'existence fréquente d'investissements en actifs spécifiques (spécificité du site, actifs spécifiques physiques, actifs dédiés ou actifs spécifiques humains), une transaction ne peut pas, le plus souvent, être appréhendée séparément de celles qui l'ont précédée ou de celles qui la suivront ;

c) enfin, l'idée d'un recours systématique aux tribunaux pour résoudre les conflits est elle aussi très souvent invalidée empiriquement. De manière corrélative au fait que les relations ne sont ni ponctuelles ni strictement délimitées, l'expérience montre qu'en cas de conflit les parties ont peu souvent recours à une résolution publique, mais s'accordent généralement entre elles pour résoudre le problème en privé afin de préserver leurs relations et/ou leur réputation. C'est ce que rapporte Macaulay dans son étude fréquemment citée sur les relations non contractuelles dans les affaires : « *Si quelque chose arrive, vous appelez l'autre au téléphone et vous discutez du problème. Vous ne lisez pas les clauses du contrat à l'autre si jamais vous voulez de nouveau faire des affaires. On n'a pas recours aux avocats si on veut rester en affaires, on doit se comporter déceimment* » (MACAULAY, 1963, p. 61).

LA THÉORIE DU CONTRAT RELATIONNEL DE IAN MACNEIL

À partir d'observations empiriques, MacNeil remet donc en cause la théorie des contrats classiques et l'hypothèse du caractère complet des contrats en défen-

dant l'idée qu'une dimension sociale entoure toute transaction, et que la compréhension des transactions requiert la prise en compte de cette dimension sociale. Sa théorie des contrats relationnels s'articule autour de deux points fondamentaux : a) la recension des normes communes à tout contrat, et b) l'identification d'un spectre contractuel qui s'étend du contrat discret au contrat relationnel, au long duquel se déploient les normes communes.

des normes ne repose pas sur une démarche scientifique rigoureuse, mais qu'elle provient d'une recension réalisée par MacNeil en fonction de sa propre expérience. Nous en présentons la liste et leur définition dans le tableau 1 de la page suivante.

La deuxième étape de la théorie de MacNeil consiste à mettre en évidence le fait que, selon leur intensité relationnelle, les échanges se déploient sur un spectre allant des échanges discrets aux échanges relationnels.



© Janine Niepce/ROGER-VIOLLET

« Le contrat formel ne permet pas à lui seul de gouverner les relations interentreprises, ni plus généralement, les transactions économiques. Afin d'assurer le succès de ces dernières, le contrat doit nécessairement être complété par une dimension relationnelle d'origine sociale. ». *Un accord conclu entre deux maquignons lors d'une foire.*

La première étape du cheminement théorique de MacNeil est donc une recension des normes communes à tout contrat définies comme « [des] principe[s] d'action qui lie[nt] les membres d'un groupe et qui ser[vent] à guider, à contrôler ou à réguler les comportements » (MACNEIL, 1980, p. 38). Outre les règles juridiques formellement imposées par l'État, ces normes peuvent provenir non seulement de règles imposées par les organisations syndicales professionnelles, des us et coutumes commerciaux, voire de règles de comportement imposées par une religion, mais aussi de normes de comportement que les parties auront elles-mêmes développées à la suite de leurs échanges (MACNEIL, 1983). MacNeil en identifiera initialement neuf, avant de modifier l'intitulé de l'une de ces normes et d'en ajouter une dixième (MACNEIL, 1983). À ce sujet, il faut noter que la détermination

À ce spectre d'échanges correspond un spectre contractuel qui va des contrats classiques aux contrats relationnels (MACNEIL, 1978).

D'un côté du spectre, nous avons donc les contrats classiques associés aux échanges discrets. Nous retrouvons ici le cas limite de l'achat d'essence évoqué auparavant, où l'ensemble des relations sont régies contractuellement par un contrat qualifié de complet (dans le cas de l'achat d'essence, le contrat se résume à un ticket de caisse) et où l'identité des parties est vue comme n'ayant aucune importance. Ainsi que nous l'avons déjà dit, en cas de litige, les conflits seront traités publiquement par un tribunal, qui fera strictement appliquer les règles réputées clairement écrites dans le contrat. Il convient de noter que MacNeil insiste bien sur le fait qu'un échange discret tel que celui postulé par l'économie néoclassique ne peut avoir qu'une existence empirique limitée.



Norme	Définition
(1) Intégrité du rôle	Restriction de la part des partenaires en matière de poursuite de leurs buts individuels
(2) Réciprocité	Retour d'un bénéfice précédemment procuré
(3) Mise en œuvre du planning	Respect des échéances prévues pour réaliser l'échange
(4) Réalisation de la promesse	Respect des engagements, même si une opportunité inattendue se présente
(5) Flexibilité	Adaptabilité en cas de survenance de problèmes
(6) Solidarité contractuelle	Respect du contrat de la part de chacune des parties
(7) Normes cohésives : réparation, confiance et attentes	Normes qui permettent l'ajustement de l'échange : la réparation consiste en un rééquilibrage des gains lorsque l'une des parties a tiré un bénéfice indu des échanges ; la confiance est un ensemble de promesses qui n'est pas associé à un engagement légal ; les attentes correspondent à l'espoir d'obtenir ce qui a été promis
(8) Création et restriction du pouvoir	Répartition des pouvoirs entre les parties
(9) Bien-fondé des moyens	Adoption de comportements appropriés à la situation
(10) Harmonisation avec la matrice sociale	Consiste en un support minimum qui permet l'échange : un moyen de communication compris par les deux parties, un système d'ordre pour que les parties échangent au lieu de voler, un système monétaire, un mécanisme d'application des promesses

Tableau 1 - Les dix normes communes de MacNeil (1983) et leur définition.

De l'autre côté du spectre, nous avons les contrats relationnels associés aux échanges relationnels. Ils concernent des échanges complexes et de longue durée. Dans ce cas de figure, l'incertitude est forte et la rationalité limitée des individus les empêche d'anticiper contractuellement l'ensemble des contingences des transactions à venir. Les contrats sont donc considérés comme incomplets. Le caractère discret du contrat classique et la présentification qui y est associée sont alors remplacés par un ensemble de normes qualifiées de relationnelles. Ainsi que l'indique MacNeil, « *l'échange relationnel (...) crée des circonstances où les intérêts économiques individuels de long terme (matériels) de chaque partie entrent en conflit avec leur envie de maximiser leur utilité individuelle à court terme au cours d'un échange particulier : plus l'échange est relationnel, plus l'idée de maximisation devient artificielle. (...) Au fil du temps, les échanges faits avec (...) des motivations de long terme produisent des normes auxquelles les participants s'attendent à adhérer et auxquelles ils s'attendent à l'adhésion des autres parties* » (MACNEIL, 1986, pp. 578-579). En cas de litige, les conflits seront généralement traités en interne à partir du système de normes en usage.

Entre ces deux types polaires de contrats, nous trouvons les échanges de long terme, qui sont, quant à eux, régis par des contrats néoclassiques. Ceux-ci constituent une adaptation du contrat classique aux besoins exprimés par la mise en œuvre d'une relation plus com-

plexe et de plus long terme que celle d'un échange discret régi par un contrat classique. De même que dans le contrat classique, nous avons affaire à des agents maximisateurs qui poursuivent leur intérêt individuel. Cependant, le contrat néoclassique est incomplet et comporte des possibilités d'adaptation de la transaction afin de favoriser une certaine flexibilité par rapport au contexte de l'échange (MACNEIL, 1978). En cas de litige, les conflits sont traités publiquement par un tribunal ou par un arbitre qui devra examiner le différend et interpréter le contrat, en fonction du contexte, afin de statuer.

Au final, les trois types de contrat se distinguent essentiellement les uns des autres par leur degré de

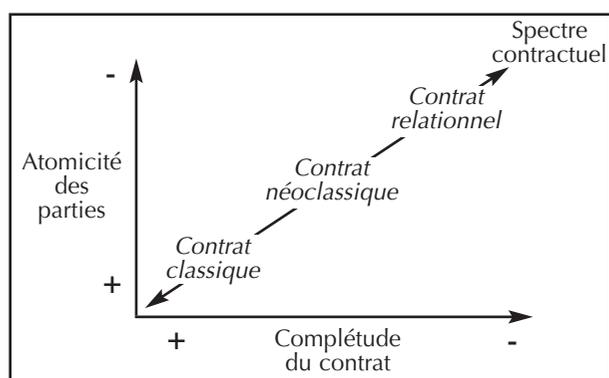


Figure 1 – Représentation du spectre contractuel.



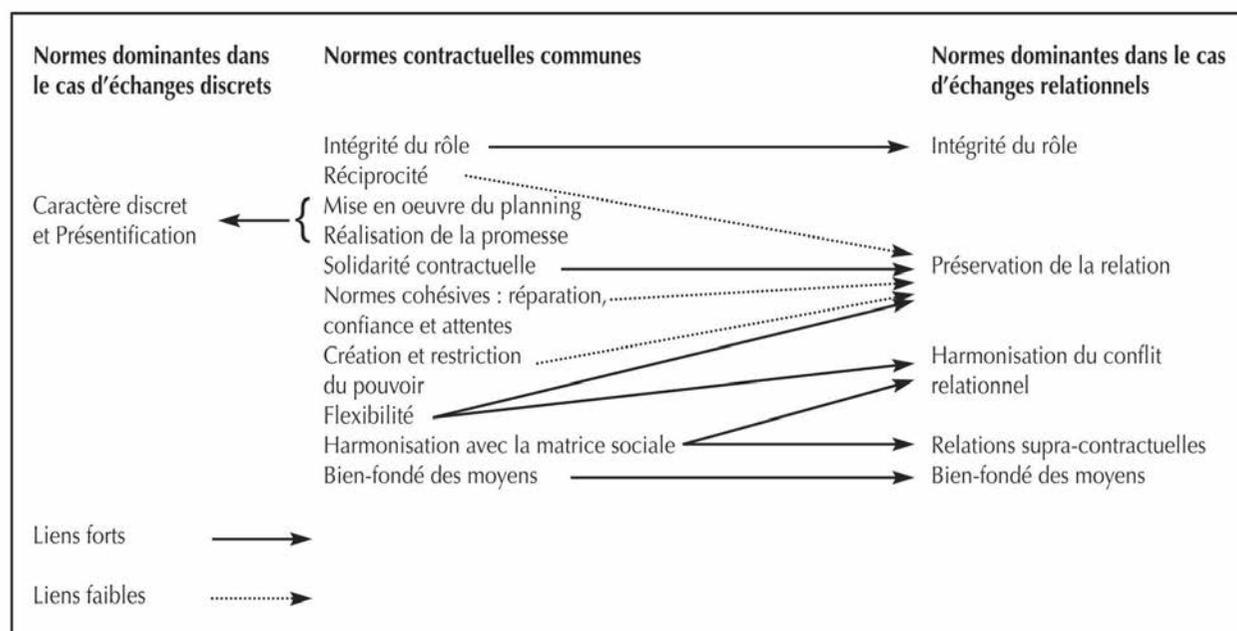


Figure 2 : Les normes contractuelles communes de MacNeil et leur contribution aux normes discrètes et aux normes relationnelles (BLOIS, 2002).

complétude et par le degré d'atomicité des parties (voir la figure 1 de la page précédente).

Ainsi donc, les normes communes édictées par MacNeil sont supposées être communes à tous les contrats. Au long du spectre contractuel qui s'étend du contrat discret au contrat relationnel, les contrats se différencient en ce qu'ils incorporent plus ou moins certaines normes communes. En outre, si les normes communes que MacNeil propose sont non seulement censées être plus ou moins présentes à l'une ou l'autre des extrémités du spectre contractuel, elles s'en trouvent également modifiées.

Dans le cas d'échanges discrets, les normes de mise en œuvre du planning et de réalisation de la promesse sont amplifiées et fusionnées dans la norme qu'il intitule « *caractère discret et présentification* » (BLOIS, 2002). Nous retrouvons là les deux principes (que nous avons déjà évoqués) qui sous-tendent les contrats classiques. Dans le cas d'échanges relationnels, seules les normes d'intégrité de rôle et de bien-fondé des moyens restent identiques. MacNeil crée trois nouvelles normes à partir de la combinaison de normes contractuelles communes : a) la préservation de la relation, qui provient d'une intensification et d'une expansion des normes de solidarité contractuelle et de flexibilité, b) l'harmonisation du conflit relationnel, qui est une combinaison d'éléments des normes de flexibilité et d'harmonisation de la matrice sociale et, enfin, c) les relations supra-contractuelles qui dérivent principalement de la norme d'harmonisation de la matrice sociale (BLOIS, 2002). Nous représentons la contribution des normes contractuelles communes de MacNeil aux normes discrètes et aux normes relationnelles dans la figure 2, proposée par Blois (2002).

Nous voyons que le système de normes de MacNeil est particulièrement complexe. En outre, en raison de l'absence d'usage d'un protocole scientifique dans la construction de ce système, plusieurs problèmes se posent à son sujet : a) certaines normes se chevauchent, b) certaines normes sont interdépendantes, et c) la définition des normes n'est pas toujours très claire. Ces problèmes, ajoutés à une méconnaissance fréquente de la pensée de MacNeil, ont souvent entraîné des erreurs dans l'opérationnalisation et dans la mesure des normes évoquées (BLOIS et IVENS, 2007).

Les clivages fondamentaux qui opposent la théorie de MacNeil à la théorie des contrats classiques sont résumés dans le tableau 2 de la page suivante.

LA RÉCEPTION DE L'APPROCHE DE MACNEIL

Influence de l'approche de MacNeil sur la théorie des coûts de transaction

Historiquement focalisée sur l'étude de l'opposition entre firme et marché, la théorie des coûts de transaction ne prend pas en compte les relations interentreprises dans ses développements initiaux. Ce n'est qu'en 1979 que Williamson les intègre, dans un article intitulé *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. À ce sujet, mentionnons que l'apport déterminant de la théorie du contrat relationnel de MacNeil est par trop souvent ignoré alors même que le sous-titre *Firms, markets, relational contracting* de l'ouvrage de Williamson *The mecha-*



	Théorie classique des contrats	Théorie des contrats relationnels
Nature du contrat	Complet	Incomplet
Normes contractuelles	Caractère discret (<i>discreteness</i>), présentification	Intégrité du rôle, préservation de la relation, harmonisation du conflit relationnel, relations supra-contractuelles, bien-fondé des moyens
Rationalité des parties	Parfaite	Limitée
Identité des parties	Sans importance	Centrale
Mode de résolution des conflits	Résolution publique : tribunal	Résolution privée : arrangement amiable
Perspective sociologique	Contractualiste	Relationnaliste
Tradition intellectuelle	Hobbes, Smith	Durkheim, Homans, Blau

Tableau 2 : Théorie classique des contrats et théorie des contrats relationnels de Ian MacNeil : deux approches en opposition.

nisms of governance (WILLIAMSON, 1985) est à cet égard très évocateur. MacNeil y est cité en ces termes : « Ian MacNeil, dans une série d'essais approfondis et inspirés sur le contrat, réalise une distinction utile entre transactions discrètes et transactions relationnelles. Il fournit en outre douze différents "concepts" à l'égard desquels elles se différencient. D'importants problèmes de reconnaissance et d'application sont posés par un appareil classificatoire aussi riche. Plus utile pour mon propos est la classification selon trois types de contrat que MacNeil propose dans son article le plus récent, où les catégories classiques, néoclassiques et relationnelles du droit des contrats sont reconnues » (p. 236). Laissant de côté la recension de normes communes de MacNeil, Williamson retient ici la distinction entre contrats classiques, contrats néoclassiques et contrats relationnels pour proposer une typologie des structures de gouvernance les plus efficaces en fonction du type de transaction considéré.

Toutefois, par la suite, Williamson précisera sa pensée et abandonnera entre autres l'expression « contrat relationnel ». Il n'en fait plus usage dans son ouvrage de 1996 intitulé *The mechanisms of governance*. Nous pouvons supposer que la complexité de l'approche de MacNeil a été un frein à son usage, et c'est d'ailleurs le sens des propos de Williamson rapportés précédemment. Nous pouvons également constater que par la suite, il n'intégrera plus la notion de norme, ni aucune référence à une quelconque dimension relationnelle des transactions économiques.

De la théorie des contrats relationnels, Williamson ne conservera finalement que l'idée d'une variation du type de contrat en fonction du type de transaction. Même s'il ne s'agit là que d'une petite partie du travail de MacNeil,

nous pouvons penser que son apport a été déterminant en tant qu'il a constitué une invitation à aligner précisément les structures de gouvernance sur le type de transaction. Williamson reviendra d'ailleurs sur l'influence décisive qu'a eu MacNeil sur son œuvre dans son ouvrage de 1996 : « Alors que le droit était évidemment pertinent pour ce que je faisais (...), son importance plus générale ne m'est apparue que lorsque Victor Goldberg (3) (...) me suggéra d'examiner quelques-uns des travaux récents de MacNeil sur le droit des contrats. Le traitement des contrats de MacNeil était plus riche, plus nuancé et plus interdisciplinaire (combinant principalement le droit et la sociologie) que ce que j'avais vu précédemment » (p. 355).

L'influence de MacNeil en sciences de gestion

En sciences de gestion, l'idée que tout dispositif de gouvernance des rapprochements d'entreprises comporte une dimension relationnelle semble à présent largement partagée. Depuis quelques années, qu'il s'agisse de l'étude des partenariats de R&D, de celle des externalisations ou encore de celle des réseaux de franchise, il n'est plus guère de travaux sur le sujet qui n'intègrent cette perspective dans leurs analyses, voire qui ne citent MacNeil. Dans les revues de la littérature sur la contractualisation des rapports inter-firmes, cette reconnaissance est exprimée de manière directe : « Suite à la contribution révolutionnaire de MacNeil, le concept de contrat relationnel est devenu monnaie courante dans la littérature économique et managériale » (FURLOTTI, 2007, p. 63) ou de manière indirecte, au travers du développe-

(3) Professeur de droit des transactions à l'université Columbia.



ment du recours à une focale sociologique dans ce champ de recherche (WEBER *et al.*, 2009). À tel point qu'un auteur a pu écrire : « *Nous sommes tous relationnalistes, à présent* » (SCOTT, 2000, p. 852).

Parmi les travaux sur les rapprochements d'entreprises influencés par MacNeil, c'est sans aucun doute ceux étudiant les relations *business-to-business* qui ont repris son approche de la manière la plus extensive (BLOIS, 2002 ; IVENS et BLOIS, 2004). Depuis les années

travail de MacNeil a permis la reconnaissance de l'existence de la dimension relationnelle, il n'a en effet pas réussi à établir un consensus quant à sa nature (CAMPBELL, 2001 ; WHITFORD, 1985).

Il est ainsi possible d'attribuer à MacNeil le mérite de l'avènement d'une perspective relationnaliste dans l'étude des relations contractuelles, autrement dit, de la mise en évidence de l'idée selon laquelle des normes extracontractuelles d'origine sociale viennent complé-

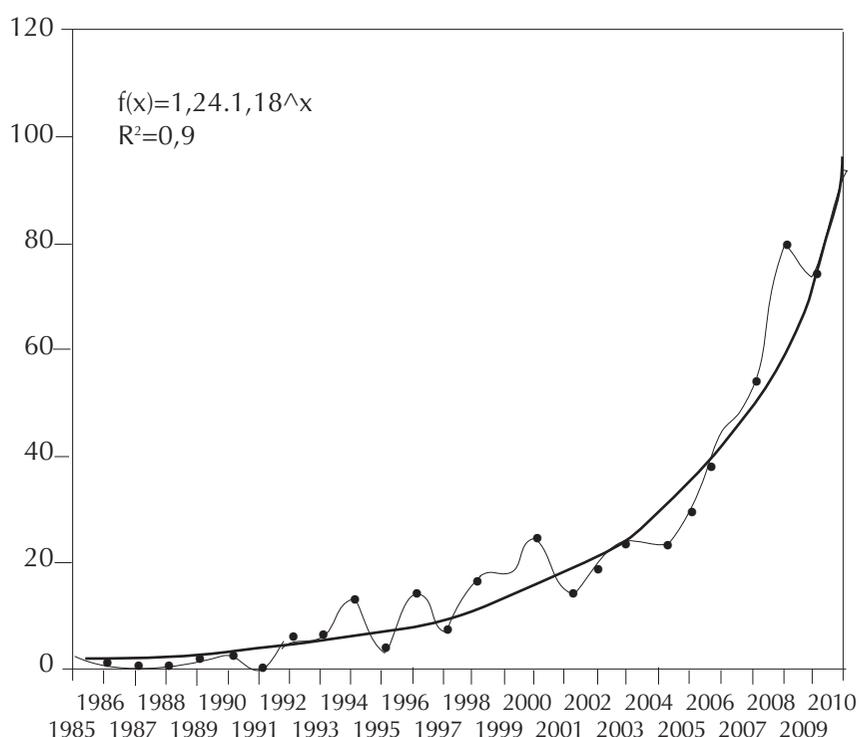


Figure 3 : Croissance du nombre des articles contenant « *relational contract* » ou « *relational governance* » dans les mots clés ou le titre sur la période 1985-2010 (source : Social Science Citation Index).

1980, les chercheurs en *marketing* ont ainsi tenté d'employer le système de normes de MacNeil afin d'identifier les antécédents des normes relationnelles (variables environnementales, relationnelles, comportementales) ou leurs conséquences sur les relations mises en œuvre, ou encore, sur la performance des entreprises (IVENS et BLOIS, 2004). Néanmoins, globalement, les résultats obtenus ont été peu concluants dans la mesure où ils n'ont pas été confirmés d'une recherche à l'autre et ont même parfois été infirmés. Ceci est la conséquence de problèmes méthodologiques afférents à la construction de cette théorie particulièrement sujette à la critique.

Un bilan contrasté

Malgré l'importance de la théorie des contrats relationnels de Ian MacNeil et l'influence qu'elle a pu avoir sur le développement de la théorie des coûts de transaction ou en gestion, son bilan est contrasté. Si le

ter les normes contractuelles. Le nombre croissant des articles de sciences sociales qui mentionnent ce paradigme nous donne un aperçu de sa popularité. La figure 3 montre que le nombre de citations qui le concerne connaît une croissance forte et continue depuis le début des années 1990.

Néanmoins, malgré le succès qu'il a rencontré dans la mise en évidence de l'existence de la dimension relationnelle des contrats, MacNeil n'aura pas réussi à établir un consensus quant à son identification précise. Comme nous l'avons souligné précédemment, du fait de l'absence de l'usage d'un protocole scientifique dans la construction du système de normes, celles-ci souffrent d'un problème de conceptualisation et d'opérationnalisation (BLOIS et IVENS, 2007). Ainsi que le rapporte Campbell (2001), MacNeil a reconnu la justesse de cette remarque sans toutefois remodeler son approche, arguant du fait que la complexité de son travail était le corollaire de sa tentative de capturer toute la richesse des échanges économiques.



En conséquence des défauts recensés, le système de normes de MacNeil n'a pas rencontré de réelle validation empirique. Bien plus, la question de la possibilité même de qualifier de théorie l'approche de MacNeil se pose. Ivens et Blois (2004) ont ainsi montré que le travail de MacNeil ne remplit pas les critères qu'un énoncé doit satisfaire pour avoir le statut de théorie, à savoir : la clarté de la structure, la spécification adéquate, la testabilité, le support empirique, la richesse et la simplicité. Dans ces conditions, il ne semble pas non plus possible d'accorder une véritable validité théorique à MacNeil. Néanmoins, le mérite lui revient d'avoir initié un nouveau paradigme riche en opportunités de recherche, qui connaît un succès certain.

CONCLUSION : LES DÉVELOPPEMENTS ACTUELS DES RECHERCHES SUR LA GOUVERNANCE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES

Une analyse de la littérature sur la gouvernance des relations interfirmes montre que la majorité des travaux récents a fait usage du terme de confiance pour désigner la dimension relationnelle et pour étudier le rapport qu'elle entretient avec le contrat formel. Si cette approche est populaire, elle comporte néanmoins deux lacunes qui en limitent la pertinence. D'une part, la polysémie du terme de « confiance » permet mal d'éclairer ce que recouvre la dimension relationnelle de la gouvernance des relations interfirmes. D'autre part, la plupart des travaux qui étudient le lien contrat-confiance emploient eux aussi des définitions très variées du contrat. Dès lors, l'emploi conjoint de deux concepts à la définition variable mène à des résultats contrastés. Contrat et confiance apparaissent tantôt comme complémentaires (PHILIPPART, 2005 ; POPPO et ZENGER, 2002), tantôt comme substituables (LYONS et MEHTA, 1997 ; MALHOTRA et MURNIGHAN, 2002), voire les deux (KLEIN WOOLTHUIS *et al.*, 2005 ; SIMON, 2009). Et quand bien même les résultats seraient similaires, il n'est pas possible de les comparer et donc de conclure à une tendance particulière, étant donné qu'ils sont issus de cadres conceptuels différents.

Il est cependant intéressant d'observer que de nombreux auteurs décrivent actuellement le contrat comme étant essentiellement un instrument de *coordination* et de *contrôle* (FURLOTTI, 2007). D'une part, le contrat est un outil de coordination qui permet d'organiser l'activité collaborative au travers de la spécification des actions à réaliser et, d'autre part, le contrat est un outil de contrôle du comportement des parties au travers de la spécification de sanctions en cas d'opportunisme. Or, le contexte social dans lequel s'inscrivent les relations inter-firmes peut également jouer un rôle de *coordination* et de *contrôle* des

échanges (MANDARD, 2012). Dès lors, peut-être serait-il possible de reconsidérer l'examen du lien entre contrat et dimension relationnelle à l'aune de la question suivante : « Dans quelle mesure contrat et mécanismes sociaux se complètent-ils ou se substituent-ils afin d'assurer la coordination et le contrôle des relations interfirmes ? » ■

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE DE IAN MACNEIL

- MACNEIL (I.R.), "Whither contracts?", *Journal of Legal Education*, vol. 21, n°4, pp. 403-418, 1969.
- MACNEIL (I.R.), "The many futures of contract", *Southern California Law Review*, vol. 47, pp. 691-816, 1974.
- MACNEIL (I.R.), "Contracts: Adjustment of long term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law", *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n°6, pp. 854-905, 1978.
- MACNEIL (I.R.), *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, New Heaven (USA), Yale University Press, 1980.
- MACNEIL (I.R.), "Values in contracts: internal and external", *Northwestern University Law Review*, vol. 78, n°2, pp. 340-418, 1983.
- MACNEIL (I.R.), "Exchange revisited: Individual utility and social solidarity", *Ethics*, vol. 96, n°3, pp. 567-593, 1986.
- MACNEIL (I.R.), "Relational contract theory: Challenges and queries", *Northwestern University Law Review*, vol. 94, n°3, pp. 877-907, 2000.
- MACNEIL (I.R.), *The relational theory of contract: Selected works of Ian MacNeil*, David Campbell éd., Londres (GB), Sweet & Maxwell Limited, 2001.

BIBLIOGRAPHIE

- BATSCH (L.), « L'entreprise sous influence institutionnelle. Autour des travaux de Neil Fligstein », *Gérer et Comprendre*, n°36, septembre, pp. 83-94, 1994.
- BLOIS (K.J.), "Business to business exchanges: A rich descriptive apparatus derived from MacNeil's and Menger's analyses", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°4, pp. 23-552, 2002.
- BLOIS (K.J.) & IVENS (B.S.), "Method issues in the measurement of relational norms", *Journal of Business Research*, vol. 60, n°5, pp. 556-565, 2007.
- BORGATTI (S.P.) & FOSTER (P.C.), "The network paradigm in organizational research: A review and typology", *Journal of Management*, vol. 29, n°6, pp. 991-1014, 2003.
- CAMPBELL (D.), "Ian MacNeil and the relational theory of contract", in MACNEIL (I. R.), *The relational theory of contract: Selected works of Ian MacNeil*,



- David Campbell (éd.), Londres, Sweet & Maxwell Limited, pp. 3-58, 2001.
- COASE (R.), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, n°6, pp. 386-405, 1937.
- COASE (R.), "The institutional structure of production", *American Economic Review*, vol. 82, n°4, pp. 713-719, 1992.
- ELICKSON (R.C.), "Law and economics discovers social norms", *Journal of Legal Studies*, vol. 27, n°2, pp. 537-552, 1998.
- FURLOTTI (M.), "There is more to contracts than incompleteness: A review and assessment of empirical research on inter-firm contract design", *Journal of Management and Governance*, vol. 11, n°1, pp. 61-99, 2007.
- GORDON (R.W.), "Macaulay, MacNeil, and the discovery of solidarity and power in contract law", *Wisconsin Law Review*, vol. 3, pp. 565-580, 1985.
- HAGEDOORN (J.) & HESEN (G.), "Contract law and the governance of inter-firm technology partnerships – An analysis of different modes of partnering and their contractual implications", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°3, pp. 342-366, 2007.
- HUAULT (I.), « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Gérer et Comprendre*, n°52, 1998.
- IVENS (B.S.) & BLOIS (K.J.), "Relational exchange norms in marketing: A critical review of MacNeil's contribution", *Marketing Theory*, vol. 4, n°3, pp. 239-263, 2004.
- KALE (P.) & SINGH (H.), "Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? ", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n°3, pp. 45-62, 2009.
- KLEIN WOOLTHUIS (R.J.A.), HILLEBRAND (B.) & NOOTEBOOM (B.), "Trust, contract, and relationship development", *Organization Studies*, vol. 26, n°6, pp. 813-840, 2005.
- LYONS (B.) & MEHTA (J.), "Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, n°2, pp. 239-257, 1997.
- MACAULAY (S.), "Non-contractual relations in business: A preliminary study", *American Sociological Review*, vol. 28, n°1, pp. 55-67, 1963.
- MALHOTRA (D.) & MURNIGHAN (J.K.), "The effects of contracts on interpersonal trust", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n°3, pp. 534-559, 2002.
- MANDARD (M.), « L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises », *Management & Avenir*, vol. 1, n°51, pp. 99-115, 2012.
- PARRY (D.H.), *The sanctity of contracts in English law*, Londres, Stevens & Sons Limited, 1959.
- PHILIPPART (P.), « La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances inter-entreprises : une illustration dans l'industrie automobile », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, pp. 177-203, 2005.
- POPPO (L.) & ZENGER (T.), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? ", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, pp. 707-726, 2002.
- SCOTT (R.E.), "The case for formalism in relational contract", *Northwestern University Law Review*, vol. 94, n°3, p. 847-876, 2000.
- SIMON (E.), « Confiance ou contrat ? Des liens complexes... », *Gestion 2000*, n°4, pp. 39-56, 2009.
- WEBER (L.), MAYER (K.J.) & WU (R.), "The future of interfirm contract research: Opportunities based on prior research and nontraditional tools", *Advances in Strategic Management*, vol. 26, pp. 123-145, 2009.
- WILLIAMSON (O.E.), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n°2, pp. 233-261, 1979.
- WILLIAMSON (O.E.), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press, 1985.
- WILLIAMSON (O.E.), *The mechanisms of governance*, New York, Oxford University Press, 1996.
- WHITFORD (W.C.), "Ian MacNeil's contribution to contracts scholarship", *Wisconsin Law Review*, pp. 545-560, 1985.

LEADERSHIP CHARISMATIQUE ET IMPUISSANCE DE LA GESTION : CRISE ET EFFONDREMENT D'UNE PME

À L'ÉPREUVE D'UN FAIT

Un entrepreneur autodidacte crée une des plus importantes entreprises françaises de son secteur. Habité par une vision humaniste inspirée du versant social du catholicisme, il veut également bâtir l'« entreprise démocratique » dans laquelle la voix de chaque employé pourra être entendue et respectée. Il crée pour cela un système participatif et un processus de notation et d'élection du patron. Après avoir décrit l'élaboration de cette vision, l'article en propose une analyse afin d'en déceler les faux-semblants. Il y est ainsi montré que l'écart entre le désir du dirigeant charismatique et la réalité singulière de la gestion établit, puis entretient une structure d'évitement qui contribue à nourrir une crise organisationnelle. Ainsi affaiblie, la gestion se montre ensuite impuissante à corriger les problèmes récurrents de l'entreprise. Sa mise en redressement judiciaire, puis son rachat par un repreneur allemand achèvent de briser le rêve grandiose de l'entrepreneur.

Par **Vincent CALVEZ***

L'entreprise B (1) était connue jadis comme un des plus importants producteurs/conditionneurs français de fruits secs. Ses produits et sa marque sont toujours présents dans toute la France, mais son fondateur a tout perdu (2). Outre un durcissement de l'intensité concurrentielle dans son sec-

teur, des problèmes de gestion récurrents ont miné la capacité des membres de l'organisation à changer leur mode de fonctionnement tant au niveau de la production (incapacité à passer d'habitudes artisanales à un mode de fonctionnement industriel) qu'au niveau de principes de gestion édictés depuis

* ESSCA école de Management, UNAM (Université de Nantes, d'Angers et du Mans).

(1) Nom fictif.

(2) Le fondateur s'est reconverti en conférencier/formateur auprès de diverses organisations.

Fayol ou Barnard (3). Cet article propose l'analyse d'une situation de crise larvée nuisant fortement au bon fonctionnement d'une entreprise.

Nous verrons pourquoi et comment la notion de crise est importante, dans l'analyse de cette fragilisation organisationnelle. À travers elle, nous accédons à des éléments déterminants de l'incapacité à faire face aux réalités organisationnelles. En effet, au regard d'entreprises en crise, la question posée par leur situation est souvent la raison de leur inaction, de la non lecture ou de la non reconnaissance de signes avant-coureurs (4). C'est bien toute la complexité de la compréhension de la crise par les acteurs qui est ici en jeu : « *En effet, une raison fréquente de la mauvaise gestion de la crise se trouve être la paralysie engendrée par la crise de l'organisation* (5) ». La crise organisationnelle rappelle donc l'incapacité d'agir et « *la stérilisation des capacités stratégiques et créatrices des acteurs* » (6). Thème transversal, la crise forme, avec la décision (qui partage avec elle la même racine grecque *krisis*) et avec le dirigeant censé la mettre en œuvre, un trio coutumier des organisations. D'ailleurs, qui sait si le dirigeant en ne voulant pas décider ne risque-t-il pas de paver la voie à cette crise qu'il voulait justement éviter ?

Cet article se propose donc d'analyser certains éléments structurant une crise organisationnelle dans le contexte particulier d'une moyenne entreprise au management dit « démocratique » (7) et de préciser le rôle du dirigeant dans la création de cette réalité organisationnelle, mais aussi dans celle de son évitement.

PRÉCISIONS SUR LA NOTION DE CRISE

L'utilisation du terme de « crise » est parfois peu évident, voire ambigu, car assez englobant. Ce corpus diversifié de la littérature sur les crises conduit d'études principalement empiriques et descriptives vers des analyses plus conséquentes des causes comme des effets, et vers une capacité à tester les propositions théoriques dans une volonté de prédire certains types de comportement organisationnel.

Un des buts est de parvenir à une *gérabilité* de ces crises coûteuses à tous niveaux et, par là, d'essayer de

(3) Dans sa théorie de l'autorité, C. Barnard définit l'entreprise comme un système dans lequel les personnes coopèrent pour atteindre ensemble des buts qu'elles ne pourraient atteindre seules. Toutefois, cet auteur précise : « L'impossibilité de coopérer, l'échec de la coopération, l'incapacité de s'organiser, la désorganisation, la désintégration, la destruction des organisations, et leur réorganisation sont des caractéristiques de l'histoire de l'humanité » (3). P. Chapuis : « Chester I. Barnard : une vision de gestionnaire du rôle de dirigeant », *Revue Gestion*, mai 1989, p. 66-71.

(4) C'est précisément ce que tente de comprendre M. Bloch dans son analyse de l'effondrement de l'armée française en 1940.

(5) MAYER (P.), « Comprendre les organisations en crise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CII, pp. 59-83, 1997.

transformer la crise en processus d'apprentissage, l'important étant d'aider les décideurs à reconstruire du sens quand ce dernier se perd, collectivement, face à l'irruption du moment critique. La crise est ainsi vue comme un révélateur qui dissout les représentations et les façons de faire habituelles, dénudant ainsi l'impréparation de l'organisation.

Dans l'exemple développé ici, l'entreprise étudiée est une PME et sa crise n'est pas retentissante, mais latente, et se positionne donc en dehors du champ de ce que l'on appelle *crisis management*. La visée explicative de ce texte trouvera donc également ses appuis notamment dans une littérature d'inspiration davantage psychosociologique.

L'analyse se porte ainsi vers un ensemble de recherches parmi lesquelles se côtoient, entre autres, le Crozier du *Phénomène bureaucratique*, le Bloch de *L'Étrange défaite* (dans l'analyse du comportement des cadres de l'armée française), ou encore le Simmel du *Conflit* (et sa vision du conflit comme un élément de régulation sociale, voire d'un mode de socialisation et une partie intégrante de la vie en société) et le Weick du *Collapse of sense-making*. Cet ensemble d'écrits concerne davantage l'analyse de la construction de la crise en amont, au sein de l'organisation, de sa nature et de ses fondements. Il fait référence à plusieurs disciplines (8) afin de mieux apprécier ce phénomène complexe et stratifié qu'est la crise organisationnelle. Il s'agit autant d'analyser les situations de crise comme étant liées à des dynamiques particulières des relations de pouvoir, comme étant libératrices d'énergies incontrôlées ou encore comme liées à des phénomènes d'évitement de nature psychologique (9). L'angle d'analyse choisi dans le cas d'espèce est donc en grande partie la notion de crise développée par Paul Mayer, et, notamment, ses rapports avec une gestion clivée. Pour cet auteur (10), on désignera par « organisation en crise » la conjonction de deux phénomènes :

- a) *une situation dans laquelle l'organisation devient incapable de répondre à sa raison sociale (...),*
- b) *l'existence d'une crise sociale à l'intérieur d'une organisation. Par crise sociale, on désigne une situation vécue psychologiquement de façon bouleversante par un nombre significatif d'acteurs de l'organisation. Ce bouleverse-*

(6) MAYER (P.), « Pour une théorie des organisations en crise », *Cahiers de recherche n°10*, Centre de recherche de l'École Polytechnique, CNRS, décembre 1993.

(7) Les guillemets sont utiles pour situer notre distance avec l'appellation conférée à son entreprise par son fondateur. Il ne s'agit, à notre sens (comme nous le verrons plus loin), que d'une tentative inaboutie, aux multiples contradictions.

(8) Histoire, sociologie, psychologie (notamment).

(9) Voir à ce sujet le numéro 5 de la revue *Psychologie Clinique*, « Processus de crise dans les organisations », Paris, Éditions Klincksieck, 1991.

(10) MAYER (P.), *Comprendre les organisations en crise*, op. cit.

ment peut conduire à une paralysie, à l'impuissance ou à une inadaptation de la gestion. Si cela est le cas et si cet état persiste, les résultats baissent de façon significative et l'organisation en tant que telle entre alors en crise : la crise sociale entraîne dans ce cas, par voie de conséquence, la crise de l'organisation.

Au regard de la situation décrite ci-dessous, la définition retenue s'applique pour deux raisons : a) la première est le dépôt de bilan de l'entreprise (suite à son incapacité à faire face à ses nombreux créanciers) et b) la deuxième concerne les circonstances ayant amené à ce dépôt de bilan (à savoir, précisément, l'incapacité des dirigeants à donner tout leur sens aux nombreux signaux d'alerte qui ont jalonné les dernières années de l'entreprise, sous la direction de son fondateur).

PREMIÈRE RENCONTRE AVEC LE DIRIGEANT

Alors que j'étais engagé dans une étude portant sur les entreprises faisant preuve d'un management innovant, j'ai appris l'existence de plusieurs dirigeants atypiques connus pour leurs pratiques novatrices en matière de fonctionnement de leur entreprise. Après un échange de vues prometteur, sur un possible travail de recherche, avec l'un d'entre eux, M. B., celui-ci m'invita à venir visiter son entreprise (11).

L'entreprise existait depuis le début des années 1970. À cette époque, M. B., un entrepreneur quasi autodidacte, avait deux idées. L'une, industrielle et commerciale, et l'autre, plus philosophique, concernant la place de l'Homme dans son environnement de travail. Une sorte de volonté proclamée d'humanisme et de progrès social, une philosophie maison que l'entrepreneur, qui était catholique (12), s'était forgée entre autres à la lecture des discours de Charles de Gaulle sur la participation. Voilà les ferments de l'entreprise démocratique que son propriétaire-fondateur m'invitait maintenant à visiter.

L'arrivée à l'usine fut pour moi un choc, en comparant, notamment son fonctionnement avec la vision de progrès social proposée par son dirigeant. D'emblée, je pris conscience d'une certaine vétusté des locaux et de l'atmosphère quelque peu tendue qui y régnait. En effet, nous arrivâmes ensemble dans l'usine et je remarquais, sur le parking, qu'un employé nous avait salué, un peu hésitant. Après en avoir fait

(11) L'étude de ce terrain s'échelonna, sur une première partie, de décembre à juin. La méthodologie utilisée fut d'essence ethnographique et clinique. L'étude a pris forme autour d'observations, parfois participantes, d'entretiens semi-directifs et non directifs, de consultations d'archives et de réunions multiples. Une possibilité d'entrer sur ce terrain avait été négociée sans qu'une demande contractualisée en ait été préalablement faite et sans que l'entreprise ait exigé d'avoir un droit de regard sur les résultats de l'étude. L'absence de demande formelle dans l'entreprise entraînait parfois une plus grande difficulté d'accès à certains types d'informations (réunions de cadres, du comité d'entreprise, accès aux documents financiers, disponibilité des personnes). Mais, en contrepartie, il existait une grande liberté pour donner à cette étude la forme vou-

la remarque au dirigeant de l'entreprise, celui-ci m'avait répondu en soupirant qu'en raison d'un accident du travail survenu à l'usine, cet ouvrier avait perdu plusieurs doigts d'une main dans une ensacheuse et qu'on lui avait greffé un gros orteil à la place du pouce ; il avait poursuivi son patron en justice et failli le faire emprisonner, pour après se réconcilier...

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Au niveau financier, la répartition du capital est la suivante : 74 % pour la famille B., 23 % pour une société à capital-risque et 3 % pour les salariés. Il s'agit de la première entreprise à capitaux 100 % français à être spécialisée dans l'importation, le traitement et le conditionnement de fruits secs, avec un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros. Le personnel est composé de 154 personnes, dont 124 travaillent en atelier (67 femmes et 87 hommes). La quantité des fruits secs traités et conditionnés annuellement est de 12 000 tonnes (dont 1 000 tonnes de maïs à popcorn).

Après l'entrée, les premiers bâtiments que l'on découvre sont ceux des entrepôts de matières premières et de produits semi-finis (13) en attente de leur conditionnement final. Un espace de travail est dévolu à la préparation des différents mélanges de fruits confits et de fruits secs de toutes sortes, qui devront ensuite être ensachés. Une friteuse voisine un four et, de l'autre côté de l'allée principale, sont alignées, dos au mur, plusieurs « poppeuses » (14). Le long de ce mur, dans d'autres marmites cuisent, dans un mélange sucré, des cacahuètes avec leur enrobage. Du caramel est préparé manuellement dans plusieurs cuves chauffées à même la flamme, pour être ensuite versé sur le maïs éclaté. Poursuivant notre visite, nous arrivons dans une grande salle où les différents produits sont conditionnés par des ensacheuses. Dans une autre salle, une trentaine de personnes s'affairent à réaliser manuellement des « paniers de fin d'année », des présentations soignées d'un assortiment de fruits confits, secs et glacés, destinées principalement à être vendues lors de la période des fêtes de Noël.

Cette section de l'usine voisine à la fois les bureaux de l'administration (dont ceux de la direction, vitrés, au premier étage, avec vue sur l'atelier de conditionne-

lue. Comme il n'y avait pas de place construite au préalable, je pouvais en construire une, peut-être plus adaptée au contexte.

(12) Avant le dépôt de bilan, il avait le projet de la construction d'une nouvelle usine. Il avait demandé aux architectes que celle-ci ait la forme d'une croix et qu'elle comporte une salle de prières ouverte à toutes les confessions religieuses.

(13) Sortant du four, de la friteuse ou d'une autre préparation.

(14) Genre de récipients alimentés par un élément chauffant dans lesquels on verse la quantité d'huile et de sucre permettant de faire éclater les grains de maïs à popcorn dans les meilleurs délais et au meilleur coût.

ment) (15) et l'entrepôt des produits finis et du matériel d'emballage. La dernière section de l'usine est réservée à la préparation des expéditions.

Le processus de production

Le flux produits commence dans l'entrepôt des matières premières dans lequel sont déchargés les containers. Plus loin, sur une table à mélange, sont préparées les quantités désirées de fruits secs, qui passeront ensuite directement aux ensacheuses. Le four et la friteuse, et dans une moindre mesure les « poppeuses », sont appelés le cœur de l'usine, car le reste des opérations s'articule autour de cette étape cruciale. Au cours d'une des dernières opérations avant l'ensachage, le produit, une fois déposé dans la trémie, est amené à une peseuse qui verse la quantité désirée dans l'ensacheuse, qui forme et scelle les sachets, qui sont ensuite rangés dans des cartons, lesquels sont ensuite expédiés. Le problème principal de cette opération est celui du surdosage. Pour l'entreprise, ce type d'inefficacité coûte extrêmement cher. Elle peut perdre ainsi de l'argent sur chaque sachet en raison d'un équipement inadéquat, d'un manque de formation technique au réglage des machines, de procédures globales de contrôle imprécises, d'un manque d'attention ou d'un manque de temps (pour procéder au réglage) causé par les désorganisations trop fréquentes de la chaîne de fabrication. Ainsi, l'année précédant cette étude, l'entreprise B. a perdu pour cette raison 350 000 euros en matières premières.

De par son type d'organisation et son processus de production, l'entreprise présente plusieurs catégories d'emplois occupés notamment par une main-d'œuvre intérimaire (16). Il existe aussi du personnel à *tout faire* permanent, qui vaque à différentes tâches d'entretien sanitaire, de nettoyage et autres. Une autre catégorie d'employés s'occupe principalement de la mise en cartons des sachets et d'ajustements très légers et mineurs apportés aux ensacheuses (17).

Quant aux grilleurs, ils alimentent le reste du « flux produit » de l'usine. Leur travail est primordial, car un produit qui ne respecte pas certains critères de qualité peut entraîner des ruptures de contrat avec les clients. Le four et la friteuse n'étant pas à la fine pointe de la technologie, ce travail doit faire appel, plus que tous les autres, à des qualités de flair, d'expérience et de doigté.

(15) Ce qui rappelle les propositions de Jeremy Bentham dans son *Panoptique*.

(16) Le déchargement des camions de matières premières, par exemple.

(17) Certains postes sont interdits à des personnes âgées de plus de quarante-cinq ans en raison de la chaleur produite par les machines (qui rend parfois assez difficile, voire impossible, d'y travailler durant les journées estivales).

Ce qui caractérise la grande majorité des postes de travail, c'est le bas niveau de qualification qui, allié au peu de formation, fait que pour de nombreux postes, les personnes qui les occupent sont aisément remplaçables et peu payées, comme souvent dans le secteur de l'agro-alimentaire.

Le système dit « démocratique » de l'entreprise B.

Le dirigeant avait qualifié son entreprise de « *démocratique* », car sa gestion alliait, depuis près de vingt-cinq ans, diverses pratiques participatives à la notation annuelle, par les employés, de son dirigeant et de ses principaux cadres. Chez B., les deux temps forts animant (mais aussi délimitant) cet espace *participationnel* (18) étaient ainsi les conseils de gestion et les notations annuelles.

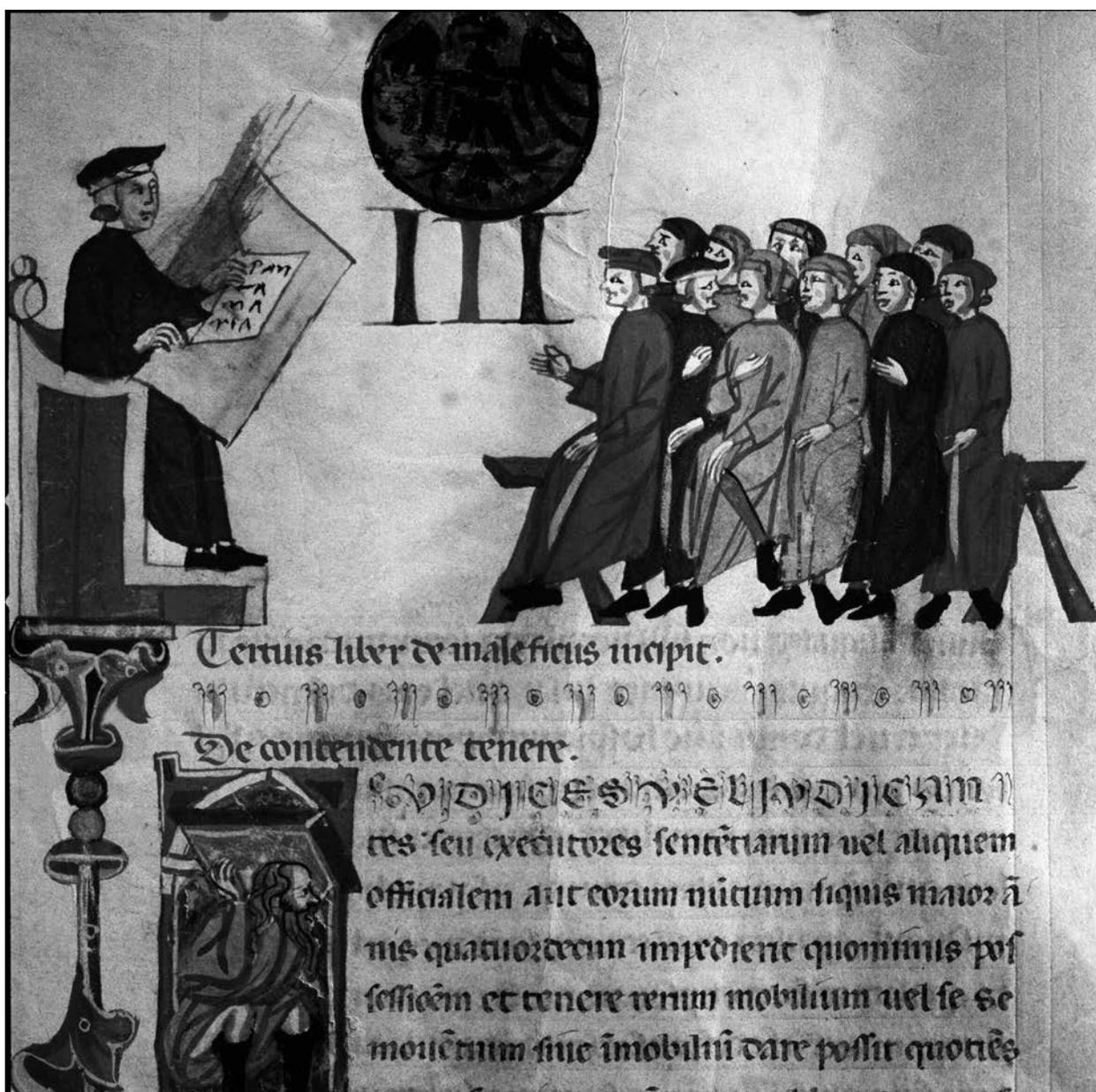
Dans un conseil de gestion réunissant tous les employés, M. B. apparaît comme un orateur dans l'âme, comme un communicateur aimant se faire aimer. Toutefois, il laisse trop peu d'espace libre pour que les auditeurs sentent qu'ils peuvent intervenir, ou même simplement que leur intervention est souhaitée (19). D'ailleurs, une proportion importante (plus des 2/3) des ouvriers de production dédaigne ces conseils, préférant utiliser leurs journées du week-end à d'autres fins. Ces conseils de gestion ne sont donc pas de réelles séances de discussion et de mise à plat des problèmes, mais plutôt des présentations patronales destinées à informer. Ces éléments participatifs incomplets issus des conseils de gestion présentent néanmoins la possibilité d'être informé assez largement sur la situation de l'entreprise, voire celle d'interpeller le chef.

La notation (20) permet, quant à elle, de juger l'encadrement et la direction et surtout de lui faire connaître l'appréciation de son personnel sur son travail. Pourtant, les cadres ne sont pas tenus, quelles que soient les notes qu'ils obtiennent, de changer quoi que ce soit à leur mode de travail. Cette notation n'est qu'une simple indication. Il y a certes la possibilité d'un changement d'un cadre mal noté si, par exemple, celui-ci est année après année mal noté. Cela n'est cependant pas la norme, mais plutôt l'exception. En revanche, certains ouvriers de production se plaignent qu'à cause de cette même notation, on puisse aussi en arriver à « couler » un supérieur pour de mauvaises raisons. Chez B., un responsable de production fut ainsi victime d'une cabale

(18) Je définis l'espace participationnel par les représentations, les manières de faire et les modalités de gestion que les membres de l'entreprise élaborent pour agir et décider ensemble au sein de l'entreprise démocratique.

(19) Un ouvrier me confiait que J. B. avait dit, à la fin d'une de ses présentations, tout en regardant sa montre : « *Bon, y a-t-il des questions ?* » et que ce seul geste l'avait découragé de prendre la parole.

(20) Elle consiste en une évaluation annuelle chiffrée (de 1 à 10) de la quasi-totalité des cadres et des personnels de maîtrise par leurs subordonnés.



« Ces conseils de gestion ne sont donc pas de réelles séances de discussion et de mise à plat des problèmes, mais plutôt des présentations patronales destinées à informer. » *Miniature intitulée « Un homme de pouvoir tenant assemblée » tirée de « Breve Populi et Compagniarum Pisani Communis » (Statuts de la ville de Pise), 1300-1308.*

organisée par un fort en gueule (21) qui rallia l'opinion de ses collègues à la sienne : le responsable accumula les mauvaises notes et fut contraint de changer de poste. Au contraire, certains cadres qui faisaient l'unanimité contre eux auprès des ouvriers (du fait notamment de leur incompétence) étaient intouchables car ils n'étaient pas soumis, de par la volonté de la direction, au processus de notation.

Face aux faux-semblants de cette « démocratie » fictive, l'employé de base comprend bien que le type de management prôné par M. B. ne règle pas les problèmes qu'il rencontre dans son travail, mais il se laisse

quand même séduire. Cette séduction est d'ailleurs à la base du lien qui unit le dirigeant charismatique à la foule de ses employés : le narcissisme du dirigeant fait qu'il peut aussi toucher au narcissisme de ses collaborateurs en leur proposant une vision d'élévation. Quand la masse adore le chef, elle s'adore elle-même en la personne d'un seul. Il s'agit d'un amour parfaitement narcissique qui amène des éléments fusionnels intenses (22). Ainsi, M. B. enchante par son souffle, son originalité, la vision enthousiaste du futur qu'il promet. Les résultats de la croissance parlent aussi pour lui lorsque l'on suit la progression de l'entreprise

(21) Qui voyait ses incompétences dévoilées par le nouveau responsable.

(22) Tout cela est excellemment démontré dans l'œuvre d'Eugène Enriquez.

et les épreuves traversées ensemble, avec succès, depuis vingt-cinq ans.

L'employé voit, tous les jours, à son poste de travail, ce qui ne va pas dans l'entreprise. Cependant, il n'a pas tendance à (toujours) blâmer le sommet de la hiérarchie. Pour plusieurs des employés, le chef est intouchable, il est même investi d'une sorte d'aura. Pour d'autres, le patron recueille de la sympathie pour ses qualités d'homme, mais il représente aussi celui « *qui nous jette de la poudre aux yeux* », « *qui nous manipule* ». Plusieurs personnes estiment également que le patron est le seul à tirer médiatiquement profit de la publicisation de son « système ». De nombreux employés établissent une relation directe entre le système « démocratique » et la non-résolution des problèmes vécus au quotidien. Pour eux, une entreprise démocratique devrait être plus efficace qu'une entreprise n'ayant pas cette qualité. Lorsque ces problèmes perdurent, ils critiquent ironiquement l'emphase mise sur « *la démocratie chez B.* » et déplorent l'impossibilité de changer les choses.

L'élection cathartique

Le fondateur avait toujours ajouté que s'il n'avait pas une note minimale de 5/10 lors d'une notation annuelle, il se sentirait désavoué et remettrait alors son poste en jeu en invitant n'importe quelle autre personne (de l'entreprise ou de l'extérieur) à proposer ses compétences à sa place pour diriger l'entreprise.

Quelques semaines après mon arrivée dans l'entreprise, la notation eut lieu et le dirigeant obtint, pour la première fois en vingt-cinq ans, une note inférieure à 5. Les ouvriers lui signifiaient ainsi leurs craintes tout autant que leur ras-le-bol devant les incohérences de la gestion et l'impossibilité de changer l'organisation industrielle. Suite à ce psychodrame aux accents de vaudeville, l'ancien directeur d'usine (limogé quelques mois auparavant) a proposé sa candidature (soutenu secrètement par quelques employés et syndicalistes mécontents du nouveau style de direction imposé par son successeur).

Cette période a donc revêtu un caractère cathartique en cristallisant les angoisses, les craintes, les comportements de délation et les envolées lyriques des uns et des autres (notamment celles du dirigeant). Tout cela eut des effets néfastes sur le processus parallèle de changement organisationnel qui visait à faire (enfin !) passer l'entreprise du stade artisanal à l'industrialisation de son processus de

production. La grande majorité des ouvriers et des autres employés ne parlaient plus que de l'élection, et les incidents de fabrication divers se sont multipliés. Vers la fin du processus d'élection, lorsqu'il devenait assez clair que le patron-fondateur serait réélu, un embryon de chasse aux sorcières commença : « *Pour mettre dehors les fouteurs de merde (23)* » (entendre par là les personnes présumées soutenir en sous-main la candidature de l'ancien directeur). Le patron fut réélu, entre autres, après un chantage affectif classique du style « *Si je suis désavoué, je partirai et l'avenir de l'entreprise pourrait être compromis* » ou encore : « *Vous êtes avec moi, ou contre moi !* », etc. Sa réélection acquise, les choses rentrèrent dans le désordre habituel.

Le dirigeant, de par sa stature, avait ainsi transformé cette notation/élection annuelle en une forme de plébiscite où quantité de sentiments s'entremêlèrent et où, en réalité, il n'aurait jamais pu être réellement écarté du pouvoir (contrairement à ce qu'il prétendait). L'élection fut une sorte de grand-messe, un grand jeu de la recherche d'amour et de l'échange de duperies consenties (24). Il surnageait bien un soupçon de démocratie, de participation, car on s'exprimait pour affirmer que l'on était content, ou mécontent. Mais les employés savaient au fond d'eux-mêmes que l'entreprise ne pouvait pas fonctionner sans son fondateur. Le processus de notation représentait tant symboliquement que dans les faits un vote de confiance décerné au chef de l'entreprise (ce chef qui, ensuite, peut consulter, informer, mais qui décide seul, ou bien en comités fortement restreints).

Les deux instances, celle « démocratique » et celle « participative », restent donc inachevées. Elles représentent davantage une ébauche de structures qu'il se fût agi d'habiter, de s'approprier, qu'un réel système participatif abouti et pleinement efficace. Le fondateur de l'entreprise pratique essentiellement plutôt une gestion du lien social par le discours qu'une vraie pratique de la participation dépassant l'information et un partage des bénéfices. Ce lien, ainsi que la cohésion du groupe, se trouvent renforcés par l'ennemi commun symbolisé dans le cas considéré par la menace toujours présente d'une faillite (25). D'ailleurs, tout discours sur l'urgence peut pencher vers un discours idéologique englobant le danger, l'ennemi, la nécessité d'agir et d'arrêter de réfléchir.

En dehors de ces grand-messes, peu de choses ressemblent à un vrai partage d'informations où chacun construit sur ce que l'autre amène et où les problèmes

(23) Propos d'ouvriers.

(24) Un ouvrier me confia, goguenard, le jour de l'élection : « *Bien sûr qu'on va lui dire qu'on l'aime, à notre patron : il carbure à ça !* ».

(25) Un des premiers conseils de gestion auxquels j'ai assisté, permit à M. B. de présenter son analyse financière des derniers mois ; il insista sur le fait que le bilan aurait pu être déposé fin juin-début juillet, car l'entreprise était quasiment en cessation de paiement : « *Quelque part, nous devons être protégés, car, dans les mois qui ont suivi, nous nous sommes relevés.* » Un grand silence se fit alors, dans la salle.



posés trouvent des solutions. Il demeure une réalité : l'important, pour un employé, outre un salaire conforme aux conventions collectives de son secteur d'activité, c'est aussi d'œuvrer dans un climat assaini exempt de duperies, de savoir à quoi s'en tenir sur ce qui lui est dit, de pouvoir exercer son travail dans des conditions lui permettant de réaliser ce qui lui est demandé. Tant que ces conditions assez minimales ne pourront être remplies, on pourra lui demander de voter, mais ce vote conservera un caractère quelque peu manipulateur. Car, simplement, les mots créent des attentes, qu'il importe ensuite de ne pas décevoir. Chez B., le fil brisé entre les paroles et la réalité perturbait ainsi constamment le climat. Un ouvrier imitait le patron : « *Il n'y a pas deux entreprises, il n'y en a qu'une : tous ensemble, allons de l'avant !* » pour mieux souligner l'absurdité d'un tel *leitmotiv*. La pratique du discours, chez B., n'est en fait que l'illusion de la participation, du dialogue et de la concertation. Mais ce genre d'illusion trompe rarement son monde bien longtemps.

Ainsi, à cause de la fragmentation des représentations et des incohérences de la direction, l'employé de chez B. éprouve quelque difficulté à se situer. D'un côté, on lui fait miroiter l'image d'une nouvelle relation homme-entreprise, une nouvelle citoyenneté, dans une entreprise unique au monde, et, de l'autre, c'est le quotidien banal des problèmes récurrents et des petits chefs défendant leur fief. L'écart est trop grand entre les discours quasi messianiques du dirigeant (sur la place de l'Homme, son respect, son droit à la parole et à l'écoute) et les petites violences quotidiennes sur le lieu de production, les incohérences additionnées, multipliées. Ce clivage entre le discours et la réalité entraîne par la dégradation du climat qu'il génère le cynisme de nombreux ouvriers et cadres et une certaine forme de désinvestissement. Autrement dit, si le fond invoqué n'est pas présent dans les pratiques quotidiennes, les symboles convoqués risquent de jouer contre celui qui s'en est servi. Le « fond » démocratique fait presque toujours recette, car peu de personnes sont contre la vertu proclamée. Mais lorsque les ouvriers s'aperçoivent que c'est en grande partie un leurre, ils se rebiffent, à leur manière. Chez B., comment juger des propos et des décisions du directeur d'usine affirmant, d'un côté, que « *la participation et la liberté d'expression sont totales* » et, de l'autre, supprimant, dès son entrée en fonction, des réunions d'expression, insultant publiquement des ouvriers et critiquant le système de notation en place ?

(26) Durant les six mois de l'étude, deux directeurs d'usine furent licenciés et deux contremaîtres quittèrent leurs fonctions (ainsi que l'entreprise, pour l'un d'eux).

(27) Apparemment, le dirigeant et sa gestion paternaliste exerçaient une forme d'emprise sur une catégorie du personnel. Lorsque des membres du « groupe » portaient, la rupture de la relation de travail se faisait rare-

ANALYSE

La crise et la désorganisation comme éléments structurants de l'identité

L'entreprise voulait passer, après plusieurs années de tâtonnements, du stade artisanal au stade industriel. Pourtant, au fil des rencontres, plusieurs ouvriers m'apprirent que les directeurs de production, les cadres comme les contremaîtres, ne faisaient jamais long feu, dans cette entreprise (26). Cela se confirma très largement durant mon étude, avec de nombreux départs (volontaires ou forcés) de cadres, contremaîtres et ouvriers, et avec la rancœur qui entourait ces départs (27).

Apparemment, chez B., le métier de chef était très difficile à assumer. Notamment du fait que l'organisation formelle précisée dans l'organigramme était constamment bafouée par de nombreuses personnes, au mépris de la ligne hiérarchique. Une personne était spécialisée dans ce type d'agissement consistant en des altercations en public, d'ordres, de contre-ordres et de désaveu de la hiérarchie : la sœur du patron ! Cette dernière était formellement en charge des achats de matières premières (noix, arachides et autres), mais, officieusement, elle donnait son avis et ses ordres sur tout. Elle disait « *faire le sale boulot que son frère ne faisait pas* » et ajoutait : « *Lui et moi, [nous] ne formons qu'un seul et même individu, notre réussite, c'est peut-être [notre] complémentarité* ». Le propriétaire, de par sa sensibilité au *marketing* (un de ses premiers métiers fut de vendre des cacahuètes dans les bars) plutôt qu'aux problèmes organisationnels, passait une très grande partie de son temps à l'extérieur, auprès de clients et aussi en conférence (près d'une centaine par an) auprès de publics divers, propageant la bonne parole de sa « *démocratie d'entreprise* ». Sa sœur ne se gênait donc pas pour occuper l'espace laissé vacant par son frère. Elle pouvait ainsi, contre l'avis de grilleurs pourtant très expérimentés, leur ordonner d'augmenter la température des fours... jusqu'à la carbonisation des produits, lesdits grilleurs m'avouant après l'incident : « *Vaut mieux obéir à la patronne, même si elle a tort* ». À un ingénieur responsable de la qualité, elle proposait (suite à l'arrivée d'un directeur d'usine) : « *Tu vas trouver des défauts chez ton supérieur et venir me les raconter : tu auras de l'avancement, si tu en trouves...* ». L'ingénieur refusa bien sûr ce marché, mais trop tard. Des indiscretions ayant filtré, le directeur d'usine le

ment de manière apaisée. Un jour, après un « départ », un employé licencié menaçait de revenir « avec un flingue ». Menace ou rumeur, en tous les cas, les gendarmes sont prévenus. Plusieurs avaient ainsi le sentiment d'avoir été floués en s'étant trop investis. Certains, pourtant, après un départ, revenaient plus tard, comme cette réceptionniste qui n'était autre qu'une des premières ouvrières de l'usine (et l'ancienne compagne de notre dirigeant).



croyait réellement « l'espion de Mme B. », ce qui compliquait singulièrement ses rapports de travail avec lui. De cette direction bicéphale et clivée et de cette valse des personnels découlaient plusieurs problèmes, notamment la généralisation, chez les employés, d'un sentiment d'irresponsabilité, de fatalisme et de défiance globale vis-à-vis de toute possibilité de changement. Par exemple, une des premières questions qu'ils posèrent au nouveau directeur d'usine fut celle-ci : « *Vous êtes ici pour combien de temps ?* » (28). Parmi les éléments importants de ce climat de crise latente,

attend dans la cour. Un employé assumant (sans être payé pour cela) les fonctions de chef d'équipe depuis plus d'un an apprend de la part du dirigeant que sa situation va être régularisée et que ses arriérés de salaire vont lui être payés. Deux jours plus tard, le directeur l'informe qu'il est rétrogradé à son ancien poste et que ses arriérés ne seront pas payés, expliquant : « Nous avons mal évalué la situation financière de l'entreprise ». Des employés et des cadres s'invectivent sur la disparition et le vol possible de 500 kilos de noix de cajou. Ces 500 kilos s'étaient



« De cette direction bicéphale et clivée et de cette valse des personnels découlaient plusieurs problèmes, notamment la généralisation, chez les employés, d'un sentiment d'irresponsabilité, de fatalisme et de défiance globale vis-à-vis de toute impossibilité de changement ». *Détail de la peinture de Pieter Bruegel dit l'Ancien (1525-1569) intitulée « La parabole des aveugles » (1568), Musée Capodimonte de Naples.*

il est important de citer la désorganisation permanente de l'entreprise, dont voici quelques exemples. Un planning de production est lancé en urgence et on s'aperçoit, une fois que les machines à ensacher fonctionnent, qu'il ne reste plus de produit en stock pour terminer la commande, alors que le camion du client

bien envolés, mais dans les sachets vendus aux clients ! En une après-midi d'ensachage, tout était passé en surdosage. Cette situation durait depuis des années. Cela amena le nouveau directeur de la production à conclure : « *Pour se permettre d'en perdre autant, cette entreprise a dû gagner beaucoup d'argent...* ».

(28) Fait à noter : le précédent directeur de l'usine venait juste d'être congédié, car, me dit un ouvrier, avec un clin d'œil ; « *Comme il était grand, il faisait de l'ombre à la patronne* ». En fait, son successeur pressenti

avait fait un audit (très négatif) de l'outil organisationnel et industriel au nez et à la barbe du directeur d'usine (audit qui servirait de légitimation au renvoi de son prédécesseur).



Autre exemple : lors d'un accident de travail, un employé se brûle le pied avec de la soude, alors qu'il effectuait une opération routinière, le nettoyage de cuves. On s'aperçoit qu'il ne portait pas ses chaussures de protection obligatoires et on lui envoie donc, pendant son congé maladie et sa convalescence, une lettre d'avertissement pour lui notifier son non respect des consignes de sécurité. Cette lettre est bientôt suivie d'une autre... mais cette fois-ci d'excuses, lorsque le directeur d'usine se rend compte que ce matériel de sécurité n'a jamais été commandé par l'entreprise à l'intention de ses employés.

De l'utilité ambiguë de la crise : la gestion par l'urgence et l'implication forcée

Il y avait cependant de l'implication dans l'entreprise, mais il s'agissait d'une implication « obligée » par la désorganisation. Ainsi que me le confiait un vieil ouvrier : « *Dix ans, ici, c'est vingt ans dans une autre boîte* ». À ce propos, une des questions à se poser sur la crise permanente est de savoir si celle-ci était vécue comme une réelle occasion d'apprentissage ou si elle n'était pas, plutôt, inconsciemment voulue, et même attisée, puisqu'elle permettait ainsi une sur-implication des acteurs ?

De ce climat organisationnel chargé, comme de la cascade perpétuelle d'erreurs de production et d'organisation (dont on se renvoyait d'ailleurs constamment la paternité), un état de fait avéré ressortait : si personne n'est responsable, tous sont coupables et, de fait, tous sont maintenus dans un climat de crainte relative du désaveu, de la sanction – une sorte d'épée de Damoclès. Les engueulades et réprimandes perpétuelles étaient donc ainsi légitimées (aux yeux de la patronne) et seules certaines personnes étaient apparemment intouchables, ce qui alourdissait un climat de défiance et de délation où chacun fantasmaient sur l'existence de coteries : « *Celle-là fait partie des proches de Mme B...* ».

De cette gestion artisanale, clanique, basée sur l'oralité, la défausse des responsabilités, le manque de règles et de procédures (mais aussi le contournement, au besoin, des règles existantes), seuls surnageaient quelques rares îlots de lucidité. Curieusement, un des cadres me dit un jour : « *Ce qu'il nous faudrait, c'est un anthropologue* », ou encore : « *Le rêve du patron, c'est de passer un jour à la télé, au journal de 20 heures* » (29).

L'entreprise et sa communauté humaine s'engageait malgré tout, cahin-caha, dans un processus de changement à tout-va : formation de régisseurs de machines

(29) Ce qui advint en réalité puisqu'une émission spéciale fut consacrée à la faillite de son entreprise par une chaîne nationale à une heure de grande écoute. Cette émission se vit même attribuer un prix.

(pour éliminer les surdosages), achat d'équipements, licenciements, mises au pas, nouvelle grille des salaires, projets d'agrandissement, etc. (30).

Analyse de la crise : l'utilité de la notion d'évitement

Après la réélection du dirigeant, ma présence sur le terrain touchait à sa fin. J'avais été interpellé par l'intrication des problèmes et des niveaux d'analyse requis (tant psychosociologiques que managériaux) afin d'appréhender la densité de la situation. Toutefois, j'avais pu avancer dans l'élucidation de certains des faux-semblants d'un dirigeant parfois tout aussi autocrate et démagogue que réellement démocrate et participatif. Était-il prisonnier d'un de ses principaux rêves, celui d'être aimé par tous, reconnu, adulé, même, jusqu'à croire à sa prétendue démocratie d'entreprise, y croire même si c'est faux ? Était-ce parce qu'il y croyait si fort qu'il y entraînait nombre de ses proches ? Pourquoi se préoccupait-il si peu de l'organisation de son entreprise ?

Cet entrepreneur quelque peu charismatique n'était pas un gestionnaire, il n'avait pas non plus la volonté de s'entourer de personnes aux compétences complémentaires en leur déléguant réellement les responsabilités nécessaires. Il n'a pas pris les décisions qui s'imposaient, notamment celle de mettre sa sœur à l'écart ou de recadrer ses responsabilités. Parallèlement, de nombreux ouvriers semblaient avoir le besoin de se dire : « *Si M. B. savait tout ça, il ne l'accepterait pas. Mais comme il n'est pas souvent ici, il ne sait pas ce qu'il se passe...* ». Comme s'ils ne voulaient pas voir sa réelle responsabilité dans le pourrissement de certaines situations, reproduisant ainsi le processus classique d'aveuglement liant un dirigeant charismatique à la masse de ses adorateurs (31).

Au cours des deux années qui suivirent mon étude, l'entreprise perdit des marchés importants, elle vit ses frais généraux dérapier et ses marges se réduire à cause de la pression des concurrents et de la surenchère des clients de la grande distribution. Étranglée par les dettes, elle déposa son bilan. Avec 12 millions d'euros de dettes, elle ne pouvait plus payer ses fournisseurs. Elle fut donc mise en redressement judiciaire. Sur décision de l'administrateur, un plan social fut imposé et cinquante personnes furent licenciées.

Finalement, moins d'une année après le dépôt de bilan, l'entreprise a été cédée, vingt-cinq employés supplémentaires ont été licenciés et un nouveau PDG, un Allemand, est arrivé. Aujourd'hui, plusieurs années après le rachat de l'entreprise par un poids lourd du secteur de l'agro-alimentaire et son déména-

(30) Quelques mois après mon départ, le directeur de l'usine, qui commençait à obtenir des résultats concrets, fut finalement écarté, comme les ouvriers l'avaient prévu.

(31) Ce processus classique est très bien décrit par Manès Sperber dans son ouvrage (cité en Bibliographie, ci-après) : *Psychologie du pouvoir*.



gement sur un nouveau site de production, il apparaît que l'entreprise est bien passée au stade industriel et qu'elle semble avoir rompu avec les fonctionnements décrits dans cet article.

La question posée est donc de savoir pourquoi elle n'a pas pu le faire plus tôt ? Mayer propose à ce sujet, sur un cas présentant plusieurs similitudes avec celui de l'entreprise B., la notion fort intéressante d'évitement. Rejetant certaines thèses présentes dans la littérature explicative de la crise qui étaient « *trop globalisantes pour être réalistes* » (comme, par exemple, les thèses expliquant l'apparition de crises comme liée à la culture d'une entreprise ou par le fait qu'une entreprise puisse être « trop narcissique » ou insuffisamment « créative »), Mayer voit l'évitement comme une attitude structurant l'organisation en filtrant et en orientant les actions et les comportements de ses membres : « J'ai mis en évidence [le fait] que la crise latente avait une structure qui n'était pas uniquement relationnelle, mais également psycho-institutionnelle, nouant des attitudes psychologiques, des relations, des comportements de gestion obéissant à une rationalité limitée ou stratégique et à des effets de système. Cette structure est défensive et conduit l'organisation à éviter d'affronter des problèmes de gestion importants. Elle structure socialement l'organisation en organisant un *modus vivendi* entre acteurs » (32).

En ce qui concerne l'explication des crises à répétition, de leur non résolution et de leur lien avec un style de gestion par évitement et par défausse des responsabilités, cette notion semble particulièrement s'appliquer au cas qui nous concerne. En effet, nous avons une structure simple dans laquelle une crise peut s'installer sans pouvoir être suffisamment contenue (une PME en croissance, un propriétaire unique, peu de niveaux hiérarchiques et peu de descriptions de fonctions formalisées). Nous avons le charisme unificateur : le leader et la foule des employés, le leader qui unit par sa vision prometteuse la foule à lui : « *Ce que nous faisons est unique, nous avons vingt ans d'avance...* ». Comment ne pas être séduit par cette part de rêve offerte à des ensacheuses de cacahuètes passant leurs journées derrière une machine ? Nous avons aussi les coups durs surmontés plusieurs fois, les faillites évitées de justesse par « *la baraka du patron* », qui continue de souder ses troupes tout en renforçant, de surcroît, la pensée magique. Un employé m'avoua d'ailleurs, mi-croyant mi-sceptique : « *C'est comme si rien ne pouvait nous arriver...* ».

Plutôt que de provoquer de vrais questionnements sur la fragilité récurrente, de trouver des réponses adaptées (un changement organisationnel et culturel) et de laisser vivre le changement, la gestion de l'urgence

n'est pas faite, mais plutôt remplacée par une perpétuelle gestion dans l'urgence qui renforce la structure de l'évitement et masque le problème de fond, le clivage de la gestion entre deux patrons : le frère absent, mais merveilleux, qui cache (et fait accepter) les perpétuelles difficultés et vexations qu'inflige la gestion quotidienne exercée par la sœur. Les personnes lucides sont présentes, à différents niveaux, dans l'entreprise B., mais la répartition du pouvoir y est telle qu'elles ne sont pas en mesure d'influer positivement sur la situation.

Pour Mayer, c'est parfois l'effondrement de la structure d'évitement qui provoque l'éclatement et le possible règlement des crises. Dans le cas présent, ce sont les problèmes financiers et en fin de compte le rachat de l'entreprise et le départ du dirigeant qui amèneront les changements.

CONCLUSION

« *Toujours, le chef est seul, face au mauvais destin* » (33). Cette citation recentre le débat sur le rôle du dirigeant, spécialement dans le contexte d'une PME. De nombreuses études montrent en effet l'importance du rôle du dirigeant dans la défaillance de l'entreprise. Dans le cas qui nous occupe, l'image de l'entreprise était bonne, les produits étaient de qualité, les employés étaient impliqués. Et pourtant, l'entreprise sera entraînée vers son déclin par son fondateur en raison de l'incapacité de celui-ci à interpréter les signes avant-coureurs prévenant du danger. Reste à savoir dans quelle mesure un dirigeant peut être, non pas un roi thaumaturge, mais au moins son propre interprète auprès de sa communauté ? Dans quelle mesure est-il tenu de reconstruire une réalité intelligible à partir d'un amas de faits problématiques plus ou moins épars et disparates, qui ne font pas toujours sens pour ses employés ? Au contraire, chez B., c'est parfois certains employés qui se montrent plus lucides que lui, mais dont les avertissements ne rencontrent, hélas, que peu d'écho.

Par rapport au rôle et à la responsabilité du dirigeant, Clastres dégage plusieurs faits inhérents à la philosophie de la chefferie indienne : le leader est en Amérique du Sud celui qui travaille le plus durement, sa tâche principale est « *de veiller au bien-être de son groupe* » (34). Pour ce faire, il devra posséder certaines qualités particulières « *a) Le chef est un "faiseur de paix", b) il doit être généreux de ses biens, et ne peut se permettre, sans se déjuger, de repousser les incessantes demandes de ses "administrés", c) seul un bon orateur*

(32) MAYER (P.), *La Démarche clinique dans l'étude des organisations : l'analyse clinique d'une gestion*, Habilitation doctorale, Université Paris-Dauphine, juillet 1994, p. 84.

(33) Charles de Gaulle.

(34) CLASTRES (P.), *La Société contre l'État*, p. 32, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Critique, 1996.



peut accéder à la chefferie.» (35). Ces qualités se retrouvent en partie chez B. Cependant, la direction clivée fait que s'il est un faiseur de paix et s'il met de l'huile dans les rouages par sa gestion du lien social, sa sœur met, quant à elle, de l'huile sur le feu en attisant les conflits.

Selon une perspective psychanalytique d'analyse des pratiques de direction, un dirigeant est presque inmanquablement confronté tant à ses manques qu'à ses envies. Confrontation qu'il peut résoudre de plusieurs manières, par le refus, par l'acceptation résignée ou par la compréhension. De cette confrontation (résolue ou non) et de la manière retenue pour y parvenir (pérennité du sentiment de toute-puissance ou d'impuissance) naîtront des conséquences potentiellement néfastes ou heureuses pour l'entreprise et pour ses employés. Avec l'acceptation du deuil de sa toute-puissance, le dirigeant peut donc cheminer vers le « développement d'un sentiment de puissance constructif » (36) qui fondera, selon Lapière, un pouvoir « humaniste et responsable ». En voulant poursuivre ses chimères quelque peu mégalomaniaques (37), M. B. fuyait aussi devant des problèmes de gestion criants, qui l'ont finalement rattrapé, puis dépassé.

Les compétences lui auront manqué pour bâtir une gestion de qualité. Une de ses erreurs aura été de commencer à bâtir cette « pyramide démocratique » par le haut alors qu'il aurait dû faire exactement l'inverse. Il a été incapable de bien s'entourer, de voir ses manques et ceux de sa sœur, et de les corriger (38). De plus, les autres cadres dirigeants, par leurs attitudes, leurs maladresses et leurs collusions, accentuaient la défausse des responsabilités.

Lorsque Fayol parle, à propos du chef, du courage de répandre la responsabilité, ce n'est pas avec la gestion adoptée par B. que l'on peut y parvenir. Une gestion est aussi une prise en charge qui doit faire émerger les savoirs cachés et encourager les employés à expérimenter et à prendre des risques. Chez B., c'est l'inverse qui régnait, l'obsession de chercher des coupables ou des victimes censés faire oublier notre faute plutôt que de se pencher sur l'interrelation des causes. Il y régnait aussi cette philosophie de la gestion consistant souvent à diviser pour régner et suscitant la formation de petits clans à l'intérieur de l'usine.

Il existait un trop grand fossé entre, d'un côté, la vision galvanisante de l'idéal décrit par le dirigeant et, de l'autre, la gangue des incohérences récurrentes, des problèmes de gestion irrésolus et des attitudes minant la coopération et engluant la participation. La vision à

long terme du dirigeant ne se doublait pas d'un pragmatisme du quotidien, d'une science des petites choses. Il lui manquait aussi l'honnêteté lucide qui lui aurait permis de discerner les faux-semblants d'une gestion qui, de démocratique, n'en avait que le nom. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-BONNIVARD (D.), *Crise et désorganisation de l'entreprise : l'organisation comme espace*, Paris, L'Harmattan, série Économie et Innovation, coll. L'Esprit économique, 2004.
- BLOCH (M.), *L'Étrange défaite*, Paris, Gallimard, coll. Folio, 1996.
- CLASTRES (P.), *La Société contre l'État*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1996.
- CROZIER (M.), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 382 p., 1963.
- ENRIQUEZ (E.), *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- ENRIQUEZ (E.), *L'Organisation en analyse*, Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui, 1992.
- LAPIÈRE (L.), *Imaginaire et Leadership*, tomes 1, 2 et 3, Montréal, Éditions Québec/Amérique et Presses HEC, 1992.
- LAROCHE (H.), « Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité », in *Le Sens de l'action*, WEICK (K.E.) et *La Socio-psychologie de l'organisation*, VIDAILLET (B.) (ed.), Paris, Vuibert, Série Institut Vital Roux, pp. 51-86, 2003.
- KETS DE VRIES (M.F.R.) & MILLER (D.), *L'Entreprise névrosée*, New York, Mc Graw Hill, 1985.
- SIMMEL (G.), *Le Conflit*, Paris, Circé, 1992.
- SPERBER (M.), *Psychologie du pouvoir*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.
- WEICK (K.E.), « The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, pp. 628-652, december 1993.

(35) CLASTRES (P.), *op. cit.*, p. 27.

(36) LAPIÈRE (L.), *Imaginaire et leadership*, Tome 3 : l'acceptation, la liberté, la création et le leadership, pp. 781-783.

(37) Il pensa même, suite à la création d'un comité de soutien, à se présenter à la Présidence de la République pour défendre ses idées.

(38) Souvent, des critiques rituelles avaient lieu, chez B. Mais les changements promis ne venaient jamais.



INDUSTRIALISATION DES SOINS ET GESTION DE L'ALÉA : LE « TRAVAIL D'ARTICULATION » AU BLOC OPÉRATOIRE, DÉTERMINANTS ET OBSTACLES

À la lumière du concept d'agencement organisationnel, la recherche questionne les impacts sur le travail réel du tournant gestionnaire des établissements de soins provoqué par les nombreuses réformes du système de santé. Notre étude de cas réalisée au sein du bloc opératoire d'une clinique privée souligne le rôle primordial du travail d'articulation effectué par les personnels pour faire face à l'événement. La communication est placée au cœur de l'agencement qui se construit en situation perturbée. Notre étude montre que les dispositifs gestionnaires déployés dans ce contexte de rationalisation des soins peuvent constituer un soutien essentiel à ce travail d'articulation, finalement apparenté à un travail de régulation au travers duquel les acteurs s'approprient ces dispositifs. Toutefois, nous identifions au sein de l'agencement un certain nombre de contradictions qui pèsent sur ce travail. Nous en appelons alors à de nouvelles formes de rationalisation du cadre de l'action tournées vers le soutien de ce travail de régulation.

Par **Stéphanie GENTIL***

« **O**n fait énormément d'interventions par jour, c'est l'usine. Des fois, on n'a plus de lits pour accueillir les patients ; on doit garder les patients plus longtemps en salle de réveil, parce que les transferts ne se font pas (...).

L'impression que j'en ai, c'est que l'on travaille à flux tendu : on n'a pas vraiment de marge pour pallier les

* Institut d'Économie et de Management de Nantes – IAE.

imprévu ». Les paroles de cette infirmière de salle de réveil témoignent très nettement de l'émergence, ces dernières années, de tout le vocabulaire de l'optimisation industrielle au sein des établissements de santé. Depuis les années 1990, dans le but de réduire les dépenses publiques, les politiques en vigueur dans le domaine de la santé vont en effet dans le sens d'une plus grande rationalisation des soins. À cette fin, un grand nombre de dispositifs gestionnaires sont déployés par les tutelles. Il en est ainsi de la tarification à l'activité (T2A) mise en œuvre en 2004-05, mais également de la plus récente loi, dite HPST (Hôpital, patients, santé et territoires), qui incite à des rapprochements entre établissements de soins, sur l'ensemble du territoire national. Ce phénomène, que l'on peut qualifier d'« industrialisation des soins », bouleverse profondément le modèle d'affaires des établissements de santé, en particulier des cliniques privées qui sont dès lors incitées aux fusions, aux concentrations et à la recherche d'économies d'échelle.

Dans ce contexte de rationalisation, de nombreux auteurs travaillent sur les enjeux de la régulation. Strauss (1992) met ainsi en évidence le travail « *d'articulation opérationnelle* », tandis que Raveyre et Ughetto (2003) évoquent l'idée d'un travail de « *mise en cohérence* » (p. 110) et soulignent l'importance des arrangements informels qui s'opèrent entre les acteurs. Grosjean et Lacoste (1999) s'emparent, quant à eux, de cette question de la régulation en l'abordant sous l'angle de la communication.

C'est à cet aspect du travail d'articulation, examiné dans le contexte de l'industrialisation des soins dépeint plus haut, que nous nous intéresserons ici.

Notre réflexion prend pour grille de lecture le concept d'agencement organisationnel proposé par Girin (1995). Notre propos nous conduit à placer la communication au cœur de ces agencements organisationnels en montrant qu'ils prennent en définitive, à certains moments, la forme d'espaces de discussion (DETCHESSAHAR, 2003). Dans cet article, nous chercherons à déceler ce qui peut soutenir (ou au contraire rompre ou entraver) la dynamique de ces espaces, à partir de l'étude de deux blocs opératoires.

NOUVEAUX DISPOSITIFS DE GESTION – APPARITION D'UNE TENSION ENTRE LA STANDARDISATION DES SOINS ET LA GESTION DE L'IMPRÉVU

Le tournant gestionnaire des établissements de santé

Les nombreux instruments de régulation (programme de médicalisation des systèmes d'information, groupes homogènes de malades, tarification à l'activité, etc.) mis en place par l'État dans les années 1990

ont contribué à transformer en profondeur le système de soin français. Ces réformes se sont succédées au fil des années avec un objectif commun, celui de standardiser les pratiques (LAPOINTE *et al.*, 2000) entre les différents établissements hospitaliers afin de maîtriser les dépenses de santé tout en garantissant un niveau élevé de la qualité des soins.

La gestion interne des établissements de santé dès lors incitée à la rationalisation économique s'en trouve profondément modifiée (LENAY, 2001) et de nombreux dispositifs gestionnaires voient le jour, conduisant certains auteurs à pointer un risque de « *gestionnite* » susceptible d'atteindre les dirigeants de ces établissements (DETCHESSAHAR et GREVIN, 2009). On s'accorde aujourd'hui à souligner la forte division du travail de soins et la stricte *procéduralisation* qui l'accompagne (PASCAL, 2003, p. 193). L'organisation hospitalière se caractérise aussi par une tentative croissante de programmation et de planification de l'activité, comme le suggèrent Tonneau et Lucas (2006) : des contraintes de réalisation (ordre des tâches, rythme, délais) sont associées à l'application des procédures. C'est à cette instrumentation gestionnaire interne déployée en réponse aux dispositifs de régulation mis en œuvre par les tutelles que nous souhaitons nous intéresser ici. Nous suggérons ainsi d'ouvrir la *boîte noire* que constituent les établissements hospitaliers (LENAY et MOISDON, 2003, p. 137).

Une standardisation du processus de prise en charge des patients confrontée à l'événement (l'imprévu)

Ce point d'entrée au niveau « micro » nous amène à nous intéresser aux spécificités de l'activité de soins. Il s'agit ici de mettre l'accent sur la singularité des différentes trajectoires de malades (STRAUSS, 1992). Chaque prise en charge est en effet différente « *du fait de la diversité des traits cliniques et sociaux associés au patient* » (MINVIELLE, 1996, p. 42).

De plus, aux caractéristiques du patient, s'ajoutent des événements (ZARIFIAN, 1995) liés à l'organisation elle-même. Or, l'événement (par opposition au concept d'*opération*, qui constitue « *le support de la tâche dont on peut préparer le contenu à l'avance* » (p. 21)) désigne « *tout fait qui vient perturber le système* » (p. 33).

L'événement crée donc une discontinuité dans le flux tel qu'il est planifié à l'hôpital, et fait appel à d'autres modes de régulation, la résolution des problèmes rencontrés revêtant un caractère crucial puisque l'activité des établissements de santé compose avec des vies humaines. Dès lors, nous nous trouvons en présence d'une contradiction : d'une part, afin de faire face aux contraintes de coût, de délais et de qualité qui pèsent simultanément sur les établissements hospitaliers, de nombreux outils de gestion incitant à la normalisation des pratiques et à la planification du flux ont été déployés en interne. Mais, d'autre part, les procédures

développées par cette standardisation des soins ne permettent pas de réagir à l'événement pourtant caractéristique de l'activité hospitalière. Dans ce cas, comment et par le biais de quels acteurs le paradoxe évoqué plus haut est-il géré, au quotidien, dans les établissements de santé ?

Le travail d'articulation – La coordination informelle assurée par les collectifs de travail

Pour les établissements de santé, l'enjeu est de taille : il s'agit, pour reprendre l'expression de Minvielle (1996), de « *gérer la singularité à grande échelle* » ou, pour le dire autrement, d'intégrer chaque prise en charge d'un malade dans une « *organisation collective faite de la juxtaposition et de la coordination entre différentes compétences et de contingences logistiques qui s'imposent aux personnels soignants* » (TONNEAU, 1998, p. 65).

Au final, la performance d'un établissement hospitalier (qu'elle soit mesurée en termes de coût ou en termes de qualité) dépend en grande partie de la façon dont ces différentes trajectoires, dont l'évolution est toujours potentiellement imprévisible, sont coordonnées entre elles (MOISDON, 2008). Dans ce cadre, Strauss (1992) évoque l'idée d'un travail d'articulation effectué par les différents acteurs au sein de chacune des trajectoires des malades. Articuler, c'est alors mettre en cohérence les différentes tâches, mais c'est aussi gérer l'aléa, lorsque celui-ci se présente (GROSJEAN, LACOSTE, 1999). Grosjean et Lacoste (1999) mettent, quant à eux, en exergue le travail de médiation entrepris par les personnels, dont l'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement du collectif en dépit de l'éclatement spatial et temporel qui le caractérise et malgré la division du travail.

Ce travail d'organisation pris en charge par les acteurs se rapproche du mécanisme de coordination informel évoqué par Mintzberg (1982), l'ajustement mutuel. Celui-ci se réalise par voie de « *communication informelle* » entre les acteurs qui s'adaptent les uns aux autres au fur et à mesure que leur connaissance du travail à effectuer devient plus précise (MINTZBERG, 1982, p. 19). Comme l'explique Strauss (1992), l'apparition d'un événement contraint les acteurs qui y sont confrontés à prendre une décision sur le comportement à adopter. Or, Zarifian (1995) souligne qu'au regard de la complexité des organisations (notamment du fait de la division du travail), nul ne peut avoir une vision complète du processus. Par ailleurs, différents mondes d'action (GLOUBERMAN, MINTZBERG, 2001) aux contraintes et aux intérêts divergents (GROSJEAN, LACOSTE, 1999) coexistent au sein des établissements hospitaliers : la prise de décision implique d'arbitrer entre ces différentes logiques d'action. C'est finalement la communication qui, en développant l'intercompréhension entre les individus, va permettre de « *réaliser une intersection entre des représentations néces-*

sairement partielles et partiales de la situation objective, de s'approcher de quelque chose de global » (ZARIFIAN, 1995, p. 224) de façon à pouvoir prendre une décision qui soit tournée vers l'action.

Questionner le travail d'articulation dans son contexte organisationnel : une entrée par les agencements organisationnels

Si ce travail de coordination informel a déjà été mis en évidence sous différentes formes dans la littérature, il nous semble que la réflexion autour de ses modalités concrètes de réalisation dans le contexte organisationnel décrit plus haut, reste à approfondir. Dans cette perspective, notre article prendra pour grille de lecture le concept d'agencement organisationnel de Girin (1995), au travers duquel l'organisation est perçue comme une combinaison de ressources humaines, matérielles et symboliques. Il s'agit ici de prêter attention non seulement aux individus et à leurs échanges, mais aussi aux objets techniques qu'ils mobilisent ainsi qu'aux espaces dans lesquels ils évoluent. Cet éclairage théorique nous conduira finalement à appréhender les aspects tant formels qu'informels de l'organisation dans leur rapport dynamique, en interrogeant leur complémentarité et en identifiant d'éventuels paradoxes au sein de cet agencement. Nous nous demanderons ainsi dans quelle mesure l'instrumentation gestionnaire développée localement par les établissements de santé soutient le travail d'articulation réalisé par les personnels, et notamment l'activité dialogique à laquelle ils se livrent dans les cours d'action.

LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Notre recherche s'appuie sur l'étude d'une clinique privée, qui a débuté en décembre 2008. Elle découle d'une intervention sur des problèmes de climat social réalisée à la demande de la direction par une équipe de quatre chercheurs, au sein de laquelle nous étions intégrées. Une fois le périmètre de l'étude défini, l'équipe de recherche s'est scindée en deux groupes : le premier a focalisé son attention sur une unité de soins, tandis que le second, dont nous faisons partie, s'est penché de manière plus approfondie sur le cœur opérationnel de l'établissement, son bloc opératoire.

La méthodologie employée est de nature qualitative : au total, soixante-trois entretiens ont ainsi été menés entre janvier et mars 2009 auprès des personnels des deux unités retenues et des membres de la direction. Seuls trente-trois d'entre eux ont été conservés et analysés dans le cadre de la recherche que nous présentons ici, qui s'est spécifiquement focalisée sur le bloc opératoire.

Ces entretiens semi-directifs se sont structurés autour de quatre axes principaux : a) le parcours du salarié, b) la description de son travail, c) l'organisation de son activité et son mode de management et, enfin, d) son vécu au travail.

Les entretiens ont débuté par la rencontre des membres de la direction (DG, DRH, directrice du plateau technique, etc.) et se sont poursuivis, en descendant le long de la ligne hiérarchique jusqu'au niveau opérationnel (infirmiers, aides soignants, agents de services hospitaliers (ASH), agents de stérilisation, brancardiers). Le diagnostic ainsi élaboré a été présenté à la direction, aux personnels interrogés et au CHSCT, un diagnostic qui a été largement validé.

Une partie du diagnostic a mis en exergue une certaine tension éprouvée par les personnels, qui ne se sentent pas toujours en mesure de « faire du bon travail » du fait d'un accroissement des contraintes, d'une pression accrue sur les coûts et sur les délais. Afin d'approfondir cette question, nous avons mené (en mai et juin 2009), cette fois-seules, plusieurs journées d'observation *in situ* au sein de deux blocs opératoires, l'un d'une taille importante (le bloc orthopédie, comprenant sept salles d'interventions) et l'autre d'une taille plus réduite (le bloc cardiologie, comportant trois salles d'opérations). Au cours de ces observations, nous avons adopté un périmètre d'observation à la fois variable (suivi d'une infirmière coordinatrice, de deux responsables de proximité et d'un brancardier) et fixe (observation du fonctionnement d'un bloc dans son ensemble : suivi des trajectoires des malades au sein du bloc, observation des interactions bloc/salle de réveil ou bloc/stérilisation, etc.) (JOURNÉ, 2005).

À des fins de triangulation des sources de données, nous avons par ailleurs effectué une analyse de contenu des documents collectés au cours des observations. Ces données ont été rigoureusement codées, dans un premier temps phrase par phrase, ce qui nous a amené à constituer des « unités de texte » (outils de gestion, architecture, entraide,...). Dans un second temps, nous avons retravaillé nos observations afin de distinguer les différentes situations vécues par les acteurs et de pouvoir constituer ainsi des « unités de sens » (ALLARD-POESI, 2003, pp. 253-256) qui renvoient au final aux différents événements à réguler (matériel, urgences,...). Enfin, notre travail d'analyse nous a conduit à constituer des catégories d'un niveau d'abstraction supérieur (structure formelle, structure informelle, événements à réguler).

LES AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS D'UN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ

La clinique investiguée illustre particulièrement bien le mouvement de rationalisation des soins décrit pré-

cedemment. Créée en 2003, elle résulte de la fusion de trois structures privées, réalisée dans le but de bénéficier d'économies d'échelle en mutualisant les moyens à la fois médico-techniques, soignants et logistiques détenus individuellement par les trois établissements. Elle dispose d'un service d'urgence qui a ouvert ses portes en 2004. Accueillant plus de soixante mille patients par an, pour un effectif de près de sept cent trente salariés, elle est aujourd'hui une des plus importantes cliniques en France. L'architecture, le matériel utilisé, les outils informatiques,... ont été pensés et introduits dans une perspective d'efficacité, tant pour les chirurgiens que pour le personnel du plateau technique.

Émergence de multiples aléas et perturbation du programme opératoire

Au sein de la clinique étudiée, la volonté d'optimiser le flux de patients s'est traduite par une programmation rigoureuse de l'activité à travers la mise en œuvre d'un service particulier, le service d'ordonnancement. Malgré l'existence d'un service des urgences, la majeure partie de l'activité de la clinique relève ainsi de la chirurgie programmée, c'est-à-dire d'une chirurgie inscrite au « programme opératoire » informatisé de la journée. Cet outil particulier qu'est le « programme opératoire » traduit bien l'uniformisation des modalités de la prise en charge des patients, les mêmes étapes pré- et postopératoires se répétant quelle que soit la nature de l'intervention programmée. Disposant d'une vision globale, l'ordonnancement aura ainsi à charge de réserver un lit et une salle d'intervention pour chaque type de chirurgie programmé, tandis que le plateau technique devra y affecter les moyens nécessaires : affectation du personnel, et commande puis stérilisation du matériel. Le jour de l'intervention, le patient suivra théoriquement une trajectoire bien définie : il sera préparé par les infirmières des services, puis descendu au bloc par un brancardier, pour l'heure à laquelle l'opération qu'il doit subir a été programmée. Il passera ensuite en salle de réveil, avant d'être remonté dans sa chambre.

Néanmoins, nous avons relevé au cours de nos observations la présence de nombreux événements qui jalonnent le parcours du patient et viennent déstabiliser cette trajectoire préétablie.

En premier lieu, ces événements concernent le matériel. Il peut s'agir d'une complication, en salle d'opération, qui nécessite du matériel supplémentaire non prévu initialement, ou encore de la déstérilisation des instruments, comme en témoigne cet agent de stérilisation : « *Il peut arriver que la boîte tombe, il faut tout re-stériliser (...)* ça peut arriver et, ça, on ne sait pas quand... ».

Le programme opératoire est aussi fréquemment déstabilisé par le comportement de certains chirurgiens.

giens : « *Sur papier, ça passe... Mais, dans la vraie vie, ça ne passe pas. Il faut avoir en tête : tel chirurgien veut bien aller dans cette salle-ci, mais pas dans celle-là. C'est un méli-mélo plein de contraintes. Les trois quarts du temps, on se dit "ça va être comme ça, et comme ça", et ça marche jamais ! C'est vrai que les temps opératoires, on le dit, c'est pas ce temps-là ; il faut que ça tienne dans les grilles* » (une infirmière de bloc). De ce fait, les pré-affectations de salles sont sans cesse modifiées au cours de la journée. Et ce sont aussi les imprévus liés aux urgences qui vont venir parasiter cette trame préétablie. Les patients provenant des urgences sont ajoutés aux programmes, souvent déjà bien chargés, des médecins. Dès lors, il faut organiser l'opération : fixer l'heure, la salle, préparer le matériel nécessaire, recueillir les informations auprès des médecins, du service des urgences, ... et les transmettre à l'ensemble des acteurs concernés ; un travail parfois laborieux, comme nous le relatait une infirmière de bloc au cours d'un entretien : « *C'est à nous de récupérer les radios, de demander aux urgences de les amener, d'appeler les brancardiers... On court après les éléments, ...* ». De surcroît, les événements qui surgissent ne procèdent pas seulement de l'activité du bloc opératoire, mais, plus globalement, de la clinique tout entière : le travail des différents intervenants dépend fortement de celui de l'acteur situé en amont de la chaîne. De ce fait, le retard pris par l'une des unités en amont du bloc opératoire (services de soin, stérilisation, ...) impactera nécessairement l'activité au sein du bloc. On assiste alors à la formation de goulots d'étranglement, comme l'illustrait une infirmière de bloc au cours d'un entretien : « *Des fois, ça s'enchaîne très mal. Nous, on a bien avancé, dans le programme d'un chirurgien, mais le patient n'est toujours pas arrivé (...). Après, faut tout redécaler. Donc, le brancardier, on lui dit d'aller le chercher... Mais l'infirmière lui dit que le patient n'est pas encore arrivé... : c'est tout un enchaînement...* ». De la même manière, les événements présentés précédemment, qui déstabilisent le programme opératoire, affecteront les unités situées en aval (salle de réveil, puis, à nouveau, les brancardiers et les services de soin).

Gérer l'imprévu à l'hôpital : le rôle central du travail d'articulation

Face aux nombreux aléas qui viennent déstabiliser l'activité (pourtant extrêmement planifiée en amont afin d'optimiser le flux des patients), nos observations mettent en évidence le travail d'organisation accompli par les personnels du bloc pour réguler ces événements dans les cours d'action.

Dans la clinique étudiée, ce travail repose sur une fonction formellement établie, celle de l'infirmière-coordinatrice. Afin d'optimiser l'usage des moyens

disponibles au bloc opératoire, cette infirmière est chargée d'adapter les affectations de salles à l'état d'avancement réel des programmes opératoires. Pour ce faire, elle s'appuie sur un outil de gestion « dérivé » du programme opératoire informatisé, la version papier de ce planning, sur lequel elle s'est créé son propre code couleur.

S'appropriant l'instrumentation gestionnaire instaurée, la coordinatrice utilise finalement ce programme comme un véritable outil de travail puisqu'elle y inscrit les attributions de salles qu'elle envisage à un moment donné et elle l'actualise tout au long de la journée. Mais le rôle qu'elle tient va bien au-delà des tâches qui lui sont formellement affectées. Par exemple, elle va prendre en charge les urgences : elle organise les différentes opérations en prévenant les médecins concernés et en leur fournissant les moyens de leur intervention, puis elle transmet les informations aux acteurs concernés (prévenir les brancardiers, la salle de réveil, mais aussi alimenter les outils de coordination entre les différents intervenants).

Finalement, les tâches d'organisation supportées par les acteurs relèvent du travail de médiation (GROSJEAN, LACOSTE, 1999) évoqué dans notre cadre théorique puisque les infirmières (notamment la coordinatrice) prennent en charge les transmissions d'informations non seulement entre le bloc et les unités connexes, mais aussi entre les équipes du matin et celles du soir. Sur cet aspect, les dispositifs gestionnaires, qui concernent aussi bien des outils papiers (le cahier de transmission, par exemple) que le système d'information de la clinique, jouent un rôle essentiel. Ce dernier constitue une base de données unique permettant le partage d'informations médicales. Il intègre par ailleurs des outils de conception de l'organisation, et notamment le programme opératoire à partir duquel l'activité tout entière de la clinique va se structurer. Enfin, il rend possible, par le biais d'un code couleur mis à jour par les différents intervenants de la chaîne, le suivi en temps réel de la trajectoire des patients, permettant à chacun des acteurs d'anticiper le moment où il sera mobilisé dans la chaîne.

Ce travail d'organisation repose sur une forte culture de l'entraide et du soutien. Ainsi, nous avons eu l'occasion d'observer un grand nombre de situations au cours desquelles un acteur faisait appel à un autre, par exemple pour l'assister dans un travail physique (déplacer un patient sur la table d'opération, ...). Dans ce contexte, les outils de gestion ont toute leur place, comme l'illustre cet exemple d'une ASH qui utilise le système informatique pour s'informer de l'état d'avancement du travail de ses collègues situés dans d'autres blocs, afin d'aller les aider lorsqu'elle a un moment libre. Notons que l'usage qu'elle fait de l'outil est alors spécifique à son besoin et qu'il traduit de fait une certaine appropriation du système d'information.



L'activité communicationnelle au cœur du travail d'organisation

Derrière l'idée de « travail d'articulation », la notion d'échange d'informations est finalement omniprésente : la communication est au cœur du travail d'organisation. Il faut réunir les informations nécessaires à la prise de décision. À l'hôpital, le travail est en effet fondamentalement divisé, ce qui génère un morcellement des savoirs. Sur cet aspect, nous avons noté que l'existence d'une « salle d'orientation » dans cette clinique joue un rôle essentiel : la position centrale qu'elle occupe dans le bloc offre une vision d'ensemble à la fois du couloir et des différentes salles d'opé-

aussi à l'agencement physique entre les personnels (besoin de matériel ou d'un soutien au cours d'une intervention,...). Par exemple, pour les affectations de salles, la coordinatrice s'informerait régulièrement auprès des infirmières de salle d'opération (panseuses ou aides-opérateurs) afin de connaître l'état d'avancement du programme des médecins et de s'y adapter. Et, au-delà du simple partage d'informations, la dimension d'action de la communication est essentielle : ainsi, des négociations, des délibérations, des échanges de points de vue sur les décisions à prendre (qui concernent surtout l'organisation à adopter pour la suite du programme opératoire) vont se dérouler au sein de la salle d'orientation.

STÉPHANIE GENTIL



© Perregon/ANDIA

« La planification telle qu'elle est pratiquée au sein de la clinique soumet le personnel à des impératifs de vitesse et de débit dans lesquels les temps de rencontre entre les acteurs n'ont pas de place ». *Le service des urgences d'un hôpital.*

ration. Plusieurs fonctions y travaillent conjointement, telles que la coordinatrice ou encore une infirmière spécifiquement chargée de la préparation du matériel pour les interventions du lendemain. En son sein se situe un bureau et un poste informatique, un local où est également entreposé le matériel nécessaire aux interventions. De ce fait, cette salle constitue un lieu de passage d'acteurs aux fonctions et aux responsabilités différentes, ce qui facilite la transmission d'informations nécessaires non seulement à l'organisation de la journée opératoire (degré d'avancement dans les interventions, difficultés éventuelles,...) mais

Rationalisation des pratiques hospitalières : la coordination informelle est menacée

Si nos propos nous ont jusqu'ici plutôt conduit à mettre en évidence la façon dont les dispositifs gestionnaires déployés en interne dans une optique de rationalisation économique pouvaient soutenir le travail d'articulation accompli par les personnels, les résultats de notre étude attirent toutefois l'attention sur les dérives potentielles de ce tournant gestionnaire et sur les risques qui pèsent dès lors sur ces ajustements informels.



- *La planification ne prend pas en compte les temps d'échange entre les acteurs*

La planification telle qu'elle est pratiquée au sein de la clinique soumet le personnel à des impératifs de vitesse et de débit dans lesquels les temps de rencontre entre les acteurs n'ont pas de place. Au sein de ces procédures, les tâches programmées sont en effet celles qu'il est possible d'anticiper. Or, l'activité dialogique accompagne un travail d'articulation qui n'est pris en charge par les acteurs qu'au moment où des événements surgissent et viennent déstabiliser la trajectoire préétablie. Dès lors, ces moments d'échange ne peuvent être anticipés et ne sont donc pas ou peu planifiés. Les rencontres se déroulent alors dans les cours d'action, s'organisant de façon informelle, souvent en salle d'orientation. Mais, du fait du morcellement de l'activité, seule une petite partie de l'équipe est en mesure d'y assister. Les personnels rencontrés en entretien dénonçaient ainsi : « *C'est ça qui manque. Au point de vue de notre organisation à nous (...), on n'est jamais toutes au complet, il y a (...) des informations qui passent pas, car on n'a pas le temps de mettre toutes les informations par écrit* » ; « *Les informations sont données aux gens qui sont là sur le moment, elles ne sont pas retransmises à l'ensemble du groupe (...). Du coup, les premiers ont peut être reçu l'information, mais les derniers, non* » (des infirmières de bloc).

Ce problème ne se situe pas seulement au niveau des équipes : les moments de rencontre entre les personnels d'unités ou de fonctions différentes ne sont pas non plus envisagés. Pourtant, ces échanges sont importants car ils développent l'intercompréhension entre les acteurs, comme le rappelle cette infirmière de bloc en faisant allusion aux personnels des services : « *On ne les connaît pas du tout (...), c'est un peu dérangeant, car on ne connaît pas du tout leur travail, et inversement. Des fois, on arriverait peut-être plus à comprendre des situations si l'on savait comment chacun travaille...* ». Chaque service est en effet largement tributaire d'autres unités et peut, par conséquent, voir sa charge de travail augmenter ou son planning de la journée se modifier du fait de problématiques inhérentes à d'autres départements.

Et lorsque des moments d'échange se profilent, c'est uniquement parce que l'on a pu les anticiper, les planifier dans le temps : l'articulation n'est envisagée que dans une perspective de transmission d'informations descendantes... « *[des réunions], on en a quand elle [la responsable] a des choses à nous donner, des changements, par exemple par rapport au changement de planning* » (une infirmière de bloc). Or, les informations dispensées sont souvent bien loin des attentes et des besoins des personnels concernés : « *On a eu une super réunion pour nous expliquer l'organigramme, ça a duré une heure trente... On s'en fout, on sait lire un organigramme !* » (une infirmière de bloc). Et puisque l'activité est entièrement planifiée dans le temps, ces réu-

nions s'inscrivent dans un cadre temporel très contraignant qui n'est déterminé qu'en fonction des informations à communiquer... « *Elle [la responsable] sort ses trucs, ça dure... Et quand arrive le moment où elle nous dit "et vous, il y a des choses à dire ?", c'est le moment de terminer la réunion* » (une infirmière de bloc).

- *Un manque de reconnaissance des personnels*

Du fait du morcellement de l'activité et en l'absence de tels moments de rencontre, nul n'est en mesure d'appréhender le travail d'organisation dans sa globalité. Les personnels souffrent ainsi d'un manque de reconnaissance de ce travail. S'exprimant sur les tâches effectuées par la coordinatrice, une infirmière dénonçait par exemple : « *C'est difficile, car transparent : il n'y a pas de réunion, de transmission globale où ce travail pourrait être perçu dans sa globalité par les infirmières de salle. (...) Chacun ne voit que ses propres demandes* ». Reconnaître ce travail, c'est notamment faire la distinction entre les acteurs qui se bornent au respect des procédures et ceux qui vont au-delà du travail prescrit et se mobilisent dans les situations d'urgence pour rétablir l'ordre : « *Rien qu'un "merci" !... Personne n'est venu me dire : "merci, tu t'es bien débrouillée"*. (...) *Entre celles qui font leur travail, qui sont consciencieuses, qui vont courir partout et celles qui sont je-m'en-foutistes, il n'y a pas de différence* » (une infirmière de bloc). Par ailleurs, la prise en charge de ce travail d'articulation s'appuie sur une implication forte des acteurs (on se mobilise au-delà de la règle) et sur une représentation particulière de son propre métier qui suppose que l'on ne compte pas les heures passées auprès du patient. Or, cette conception de son métier entre en tension avec certains dispositifs gestionnaires mis en place qui sont porteurs d'une logique « comptable », comme le réprouvait une infirmière de bloc rencontrée en entretien : « *Au moins, récompenser notre équipe, qui est une super-équipe, franchement... Heureusement, pour les patients ! (...) Les après-midis, 12h40-20h en horaire, et on peut faire vingt minutes de pause non payées, cette semaine ; tous nos après-midis, les vingt minutes de pause, ont les a pas eues...* » (une infirmière de bloc).

- *Une culture de l'entraide mise en péril*

Du fait d'une procéduralisation parfois jugée excessive par les personnels, l'instrumentation gestionnaire pèse même sur la culture de l'entraide mise en évidence plus haut : « *Avant, entre ASH et brancardiers, on avait beaucoup plus d'aide (...). Il n'y a plus de solidarité : les agents de service sont derrière la vitre et ils nous regardent, il n'y a pas d'aide (...). Ça a été instauré dès le début, les agents sont là, le matin, à 7h, pour les premiers patients et ce n'est pas leur travail de nous aider* » (un brancardier). Cette « chasse aux recouvrements de tâches » met ainsi en péril les valeurs de solidarité qui constituent pourtant le fondement même du travail d'articulation.

ÉQUIPER ET SOUTENIR LE TRAVAIL D'ARTICULATION

Notre recherche nous a finalement conduites à mettre en évidence le travail d'organisation accompli par les personnels du bloc opératoire pour réguler les événements qui viennent perturber la trajectoire du patient telle qu'elle a été établie et organisée en amont.

Ce premier résultat confirme les écrits existants sur cette question (STRAUSS, 1992 ; GROSJEAN et LACOSTE, 1999). Nous avons ainsi identifié une composante essentielle de ce travail local d'articulation, l'activité dialogique, à laquelle les personnels se livrent dans les cours d'action. Face à un événement, les acteurs sont en effet conduits à échanger ou, plutôt, à « discuter », un terme qui traduit « *la dimension délibérative et politique des échanges* » (DETCHESSAHAR, 2003, p. 73) afin de comprendre et de résoudre ensemble le problème. Il s'agit de partager les différentes informations possédées sur la situation et de les confronter puisque, du fait du morcellement de l'activité, ces représentations sont potentiellement divergentes, pour prendre une décision sur la solution à mettre en œuvre pour faire face au problème rencontré. Il faut ensuite transmettre cette décision à l'ensemble des acteurs concernés (répartition des activités, reprogrammation, ...). Ce résultat ouvre ainsi de nouvelles perspectives en matière de recherche sur la sécurité au bloc opératoire : la communication est ici présentée comme le processus par lequel, face à un événement, les acteurs régulent la situation, et non pas comme un facteur de perturbation susceptible de mettre en danger la sécurité du patient, comme le suggèrent bon nombre d'études portant sur cette question au sein de blocs opératoires ou de services d'urgence (AMY *et al.*, 2011 ; AWAD *et al.*, 2005 ; LINGARD *et al.*, 2004 ; COIERA *et al.*, 2002 ; etc.).

Mais la visée de notre recherche va au-delà de ce premier résultat. Il s'agissait dans cet article, dans la lignée des travaux de Moisdon (2008) et de Tonneau (1998), d'interroger l'impact du tournant gestionnaire imposé aux établissements de santé sur l'activité réelle des acteurs et, plus spécifiquement, sur le travail d'organisation pris en charge par ceux-ci.

Nos résultats de terrain montrent finalement, à l'instar des travaux de Tonneau et Lucas (Rapport MEAH, 2006), que la recherche d'efficacité induite par le phénomène d'industrialisation dont nous avons fait état, ne s'accompagne pas nécessairement d'une dégradation de la qualité et de la sécurité des soins. En effet, appréhender les agencements organisationnels (GIRIN, 1995) d'un bloc opératoire nous a conduites à mettre en évidence le rôle des dispositifs gestionnaires et de la conception architecturale dans le travail d'articulation accompli par les personnels. Ainsi, nous avons montré que la régulation des perturbations prenait ici appui sur un acteur clé, l'infirmière-coordina-

trice et qu'elle se déroulait principalement au sein d'un espace de travail spécifique, la salle d'orientation. Cette salle constitue un véritable espace de discussion (DETCHESSAHAR, 2003) puisqu'au regard de l'emplacement stratégique qu'elle occupe dans le bloc, elle est à la fois un lieu de regroupement et un lieu de croisement des personnels. Elle est par ailleurs dotée de nombreux outils de gestion que les personnels se sont réappropriés : transformés en outil de travail ou en support informationnel à l'échange, ces instruments vont « *soutenir, faciliter ou informer la discussion de manière à la rendre la plus productive possible* » (DETCHESSAHAR, 2003, p. 73). Il apparaît finalement que les dispositifs gestionnaires déployés dans le contexte de la rationalisation des soins, qui visent à pousser le système à l'efficacité, sont également des ressources centrales de l'agencement organisationnel qui prend en charge la perturbation. Le travail d'articulation accompli relève notamment de l'appropriation, voire de l'adaptation de ces ressources pour les rendre propres à un usage spécifique : échanger des informations. La recherche réfute ainsi l'idée d'un déterminisme mécanique de l'action par les dispositifs gestionnaires. Nous pensons, à l'instar de Grimand (2006 b), que « *l'outil n'a d'impact que par son inscription dans l'activité humaine* » (p. 155). De ce fait, nous sommes d'accord avec les travaux de de Vaujany (2006) qui apparente l'élaboration des dispositifs formalisés (ici, les procédures et la planification de l'activité) à la régulation de contrôle de Reynaud (1988), tandis que la façon dont les acteurs vont détourner et réinventer ces dispositifs pour les rendre propres à leurs besoins se rattache à ce que l'auteur qualifie de régulation autonome. L'agencement organisationnel qui prend en charge la perturbation est donc fondamentalement le fruit d'un processus de régulation conjointe (REYNAUD, 1988).

Mais notre recherche pointe également les contradictions potentielles qui traversent l'agencement ainsi identifié. Si ces dispositifs sont en partie habilitants, nos résultats signalent qu'ils sont également contraignants (DE VAUJANY, 2006) puisqu'ils vont dans une certaine mesure astreindre l'action : ils font système avec une vision particulière de l'organisation, ils sont porteurs d'une « *philosophie gestionnaire* » spécifique (HATCHUEL et WEIL, 1992, p. 124). Dans notre situation, les dispositifs gestionnaires en place résultent, nous l'avons vu, d'une tentative, de la part des tutelles, de rationaliser les pratiques hospitalières. De ce fait, la planification, telle qu'elle est effectuée au sein de la clinique, astreint les personnels à des impératifs de débit qui limitent le temps pouvant être consacré à l'échange, alors même que l'activité dialogique constitue la principale composante du travail d'organisation. La chasse aux recoupements de tâches et la stricte procéduralisation qui l'accompagne fragilisent, quant à elles, la culture de l'entraide sur laquelle repose ce travail de régulation.

Plusieurs implications découlent de notre recherche sur le plan managérial. Malgré l'organisation déployée en amont, nos résultats signalent la persistance d'un grand nombre d'événements. Nous en appelons dès lors à de nouvelles formes de rationalisation du cadre de l'action. Il s'agit ici de mettre à la disposition des acteurs les ressources nécessaires à la régulation des événements, des ressources qui peuvent tout à fait permettre aux établissements de progresser dans la recherche d'efficacité dans laquelle tous sont aujourd'hui plus ou moins engagés.

Notre étude rappelle que la principale activité effectuée par les acteurs face à une perturbation est une activité dialogique. La conception architecturale des blocs opératoires doit dès lors intégrer cette perspective en développant des espaces de rencontre équipés dans cette optique (position centrale au sein du bloc, un espace qui abrite des ressources essentielles aux personnels afin qu'ils soient conduits à s'y rendre souvent).

Des outils de gestion adaptés à ce travail de régulation doivent également être mis à disposition des personnels au sein de ces espaces (possibilité d'effectuer aisément des modifications par rapport au programme initial, conception d'outils de travail, de réflexion, et non pas seulement d'outils destinés à structurer l'activité, comme peut l'être un programme opératoire).

Des moments de rencontre réguliers entre les acteurs, y compris ceux ayant des fonctions différentes et appartenant à des services différents, doivent également être organisés. Ces réunions doivent offrir aux personnels la possibilité d'échanger, de s'expliquer et de faire remonter les dysfonctionnements. Elles doivent permettre de discuter des problèmes rencontrés et d'élaborer, collectivement, des solutions afin d'améliorer dans le temps la capacité du collectif à gérer l'aléa.

Ainsi, nous en appelons à l'émergence d'une démarche participative dans laquelle les propositions ou les projets naissent du terrain. Mais, comme l'explique Moisdon (2008), ce renversement de la logique managériale n'est envisageable que « *si l'y a, du côté des managers de l'établissement, une acceptation assumée et explicite de la rupture du savoir, donc de maîtrise de l'activité* » (p. 179).

La façon dont il faut amener et accompagner les organisations de soins vers ces changements profonds et le rôle à tenir par le management, dans ce cadre, restent à interroger. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI (F.), « Coder les données », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, GIORDANO (Y.), (Dir.), EMS, pp. 245-290, 2003.

AMY (L.), HALVERSON (A.L.), CASEY (J.T.), ANDERSSON (J.), ANDERSON (K.), PARK (C.), RADEMAKER (A.W.) & MOORMAN (D.), « Communication failure in the operating room », *Surgery*, vol. 149, Issue 3, pp. 305-310, 2001.

AWAD (S.S.), FAGAN (S.P.), BELLOWES (C.), ALBO (D.), GREEN-RASHAD (B.), DE LA GARZA (M.) & BERGER (D.H.), « Bridging the communication gap in the operating room with medical team training », *The American Journal of Surgery*, vol. 190, Issue 5, pp. 770-774, 2005.

COIERA (E.W.), JAYASURIYA (R.A.), HARDY (J.), BANNAN (A.) & THORPE (M.), « Communication loads on clinical staff in the emergency department », *Medical Journal of Australia*, vol. 176, pp. 415-418, 2002.

DETCHESSAHAR (M.) & GREVIN (A.), « Une organisation de santé... malade de gestion », *Gérer et Comprendre*, n°98, décembre, pp. 27-37, 2009.

DETCHESSAHAR (M.), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°142, pp. 65-84, 2003.

DE VAUJANY (F.-X.), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue management et avenir*, n°9, pp. 109-126, 2006.

GIRIN (J.), « Les agencements organisationnels », in *Des Savoirs en action*, CHARUE-DUBROC (F.) (Dir.), Paris, L'Harmattan, pp. 233-279, 1995.

GLOUBERMAN (S.) & MINTZBERG (H.), « Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I », *Health Care Management Review*, pp. 56-69, 2001.

GRIMAND (A.), *L'Appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publication de l'Université de Saint-Étienne, Paris, 258 p., 2006a.

GRIMAND (A.), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Revue management et avenir*, n°9, pp. 141-157, 2006b.

GROSJEAN (M.) & LACOSTE (M.), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 225 p., 1999.

HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 263 p., 1992.

JOURNÉ (B.), « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°4, pp. 63-91, 2005.

LAPOINTE (P.A.), CHAYER (M.), MALO (F.B.) & RIVARD (L.), « La reconfiguration des soins de santé et la réorganisation du travail infirmier », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, n°2, pp. 164-180, 2000.

LENAY (O.) & MOISDON (J.C.), « Du système d'information médicalisée à la tarification à l'activité. Trajectoire d'un instrument de gestion du système

- hospitalier », *Revue française de gestion*, n°146, pp. 131-141, 2003.
- LENAY (O.), *Régulation, planification et organisation du système hospitalier – La place des outils de gestion dans la conception des politiques publiques*, Thèse ENSMP, 254 p., 2001.
- LINGARD (L.), ESPIN (S.), WHYTE (S.), REGEHR (G.), BAKER (G.R.), REZNICK (R.), BOHNEN (J.), ORSER (B.), DORAN (D.) & GROBER (E.), "Communication failures in the operating room: an observational classification of recurrent types and effects", *Quality and Safety in Health Care (Qshc)*, vol. 13, pp. 330-334, 2004.
- MINTZBERG (H.), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 434 p., 1982.
- MINVIELLE (E.), *Gérer la singularité à grande échelle – Comment maîtriser les trajectoires des patients à l'hôpital ?*, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 411 p., 1996.
- MOISDON (J.C.), « Gouvernance clinique et organisation des processus de soins : un chaînon manquant ? », *Pratiques et Organisations des Soins*, vol. 39, n°3, pp. 175-181, 2008.
- PASCAL (C.), « La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et création de valeur », *Revue française de gestion*, n°146, pp. 191-204, 2003.
- RAVEYRE (M.) & UGHETTO (P.), « Le travail, part oubliée des restructurations hospitalières », *Revue française des affaires sociales*, n°3, pp. 97-119, 2003.
- REYNAUD (J.D.), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, pp. 5-18, 1988.
- STRAUSS (A.), *La Trame de la négociation*, textes réunis par Isabelle Baszanger, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 319 p., 1992.
- TONNEAU (D.) & LUCAS (A.), *Gestion et organisation des blocs opératoires dans les hôpitaux et cliniques*, MEAH Rapport final du chantier pilote, 57 p., 2006.
- TONNEAU (D.), « Organisation, logiques professionnelles et instruments de gestion », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 5, n°1, pp. 62-75, 1998.
- ZARIFIAN (P.), *Le Travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 294 p., 1995.

POURQUOI LES ENTREPRISES SONT-ELLES DÉSORMAIS RECONNUES COMME SOCIALEMENT RESPONSABLES ?

Selon la définition donnée par la Commission européenne en 2001, « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir “davantage” dans le capital humain, l’environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Pour certains, cet au-delà du droit adopté sur un mode volontaire renverrait à un tournant éthique et citoyen pris par les entreprises et a donné lieu à un nouveau champ disciplinaire, en gestion. Pour d’autres, la responsabilité sociale des entreprises relèverait de la « plasticité du capitalisme », c’est-à-dire de sa faculté d’adaptation à des environnements nouveaux. Dépassant cette contradiction, cet article vise à comprendre comment et pourquoi les entreprises vont « volontairement » au-delà de leurs obligations légales.

Par **Julie BASTIANUTTI*** et **Hervé DUMEZ**** (1)

Évolution récente majeure du capitalisme, les entreprises sont aujourd’hui tenues pour socialement responsables. La plupart des définitions présentent cette responsabilité sociale comme le fait,

pour les firmes, d’aller volontairement au-delà de leurs obligations légales (2). L’une des définitions de la responsabilité sociale des entreprises les plus utilisées est celle qu’en a donnée la Commission européenne

* PREG-CRG, École Polytechnique – courriel : julie.bastianutti@polytechnique.edu

** CNRS, PREG-CRG, École Polytechnique – courriel : herve.dumez@normalesup.org

(1) Les auteurs remercient Anca Metiu, Eric Abrahamson, Franck Aggeri, Michel Capron, Bruce Kogut, les membres du RIODD (Réseau internatio-

nal de recherche sur les organisations et le développement durable), du séminaire de recherche du SCORE (*Stockholm School of Economics & Stockholm University*), ainsi que ceux du groupe AEGIS pour les remarques qu’ils ont formulées lors des différentes présentations de cet article.

(2) Sur les différentes définitions et approches théoriques de la RSE, voir ACQUIER & AGGERI, 2008 ; CAPRON & QUAIREL-LANOIZELÉE, 2007 ; DAHLSTRUD, 2008 ; REYNAUD, 2007.

en 2001 : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Pour certains, cet au-delà du droit adopté sur un mode volontaire renverrait à un tournant éthique et citoyen pris par les entreprises et a donné lieu à un nouveau champ disciplinaire, en gestion. L'éthique d'entreprise est en effet enseignée dans les écoles de commerce au niveau mondial et le *Journal of Business Ethics* est entré dans le prestigieux classement des revues du *Financial Times*. Mais les études critiques en management voient les choses différemment. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) relève selon elles de la « plasticité du capitalisme » (BRAUDEL, 1979), c'est-à-dire de sa faculté d'adaptation à des environnements nouveaux. Si, pour continuer à faire du profit, les firmes doivent se donner une façade éthique, elles le font. La RSE est utilisée par elles en tant que source d'avantages concurrentiels (GARSTEN, 2003 ; PORTER & KRAMER, 2006) ou de nouveaux modes prédateurs de légitimité et d'appropriation (HANLON & FLEMING, 2009). La dynamique de la RSE s'interprète alors dans le cadre de la globalisation du capitalisme et dans la perspective de profit qui est la sienne, laquelle est totalement étrangère à toute considération éthique.

Tout en étant contradictoires entre elles, ces deux interprétations semblent détenir chacune une part de vérité. L'objet de notre approche est de dépasser cette contradiction, en visant à comprendre comment et pourquoi les entreprises vont « volontairement » au-delà de leurs obligations légales. Le parti que nous avons pris a été d'adopter une démarche ne cherchant pas à donner une explication simple et unique d'un phénomène aussi complexe que la RSE, mais à en présenter une vue synoptique qui prenne en compte le droit et son « au-delà ».

C'est Wittgenstein (2004) qui a formulé cette idée d'une vue synoptique. Il s'agit de rapprocher des phénomènes connus de manière dispersée pour en donner une vue d'ensemble (ici, une vision intégrant à la fois le droit et l'« au-delà » du droit).

Sur le plan du droit, la thèse défendue consiste à dire que l'entreprise citoyenne n'est pas une métaphore : au fil du temps, l'entreprise est devenue une personne, et cette personne a acquis certains des droits fondamentaux du citoyen. En revanche, de par sa nature organisationnelle et de par ses ressources considérables, l'entreprise peut échapper aux devoirs qui s'imposent aux citoyens. Autrement dit, l'entreprise est une entité dotée de droits et de devoirs (*a right-and-duty bearing unit*, disent les anglo-saxons), mais il existe un déséquilibre structurel entre ces droits et ces devoirs. Ce déséquilibre a donné naissance à un champ de responsabilisation dont les caractéristiques sont qu'il dépasse le cadre du marché, qu'il est non

observable et structuré par des conflits potentiels (BOURDIEU, 1984, 1997a, 1997b ; LAHIRE, 2001). C'est bien ce champ qui constitue l'« au-delà » du droit et qui permet de rendre compte du fait que les entreprises vont, en apparence volontairement, au-delà de leurs obligations légales.

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi de suivre le droit américain, plus particulièrement les arrêts de la Cour suprême. Comme Zelizer (2005, 2008) l'a souligné, l'analyse de décisions de justice permet d'étudier non seulement les questions économiques, mais aussi les questions politiques et sociales auxquelles renvoie l'application du droit. Le choix de se concentrer sur des arrêts de la Cour suprême fédérale se justifie de deux manières. D'une part, la *common law* élabore le droit à partir de cas, ce qui permet de mieux mettre en lumière les enjeux économiques et sociétaux concrets des questions juridiques. D'autre part, la pratique du *dissent* (les juges en conflit avec la majorité de leurs collègues peuvent expliquer leur position, laquelle est annexée à la décision finale) permet de mettre en lumière les controverses autour des phénomènes abordés par le droit. En ce qui concerne son champ, l'étude se centre sur les stratégies relationnelles (GARSTEN, 2010) et comportementales des acteurs.

L'ENTREPRISE VUE COMME UNE PERSONNE : LE DÉSÉQUILIBRE ENTRE DROITS ET DEVOIRS

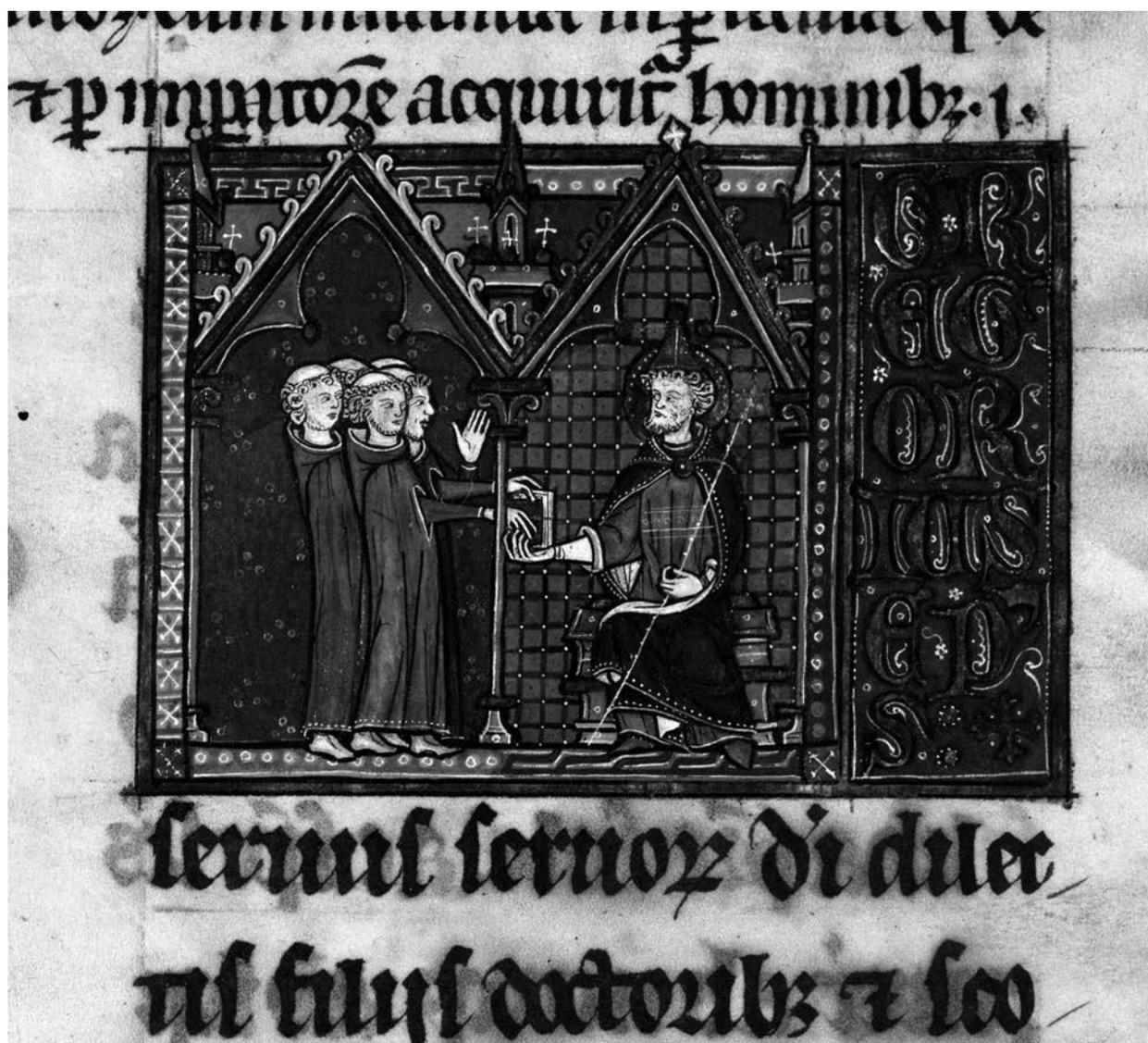
Le processus historique par lequel une entité non humaine a pu devenir un sujet de droit a été long et compliqué. Il a consisté en une transposition de notions de droit canon dans le droit des affaires (GIERKE, 1987 ; KOESSLER, 1948 ; BOUREAU, 1997). Au Moyen Âge, en effet, une question se posait : un collège, une abbaye peuvent-ils prêter serment, hériter d'un patrimoine et le gérer, être excommuniés ? Dans son commentaire des *Décrétales de Grégoire IX*, vers 1250, Innocent IV résout cette difficulté en inventant la notion de *persona ficta*. Sa position est nuancée : une collection d'individus peut être considérée comme une personne, elle peut donc entrer dans des transactions et posséder des avoirs à l'intérieur de limites fixées par l'autorité et par le droit. Par contre, ce collectif d'individus ne peut pas être excommunié. C'est cette théorie qui a été reprise en droit moderne de l'entreprise aux États-Unis, dans l'arrêt *Dartmouth College vs. Woodward* : *"A corporation is an artificial being, invisible, intangible, and existing only in contemplation of law"* (CAMPBELL, 1975 ; MARK, 1987 ; NEWMYER, 2007). Machen (1911a) précise que ce qui est artificiel est bien réel et se distingue d'un objet imaginaire ou fictif : un lac artificiel n'est pas un lac fictif. Contrairement à ce que pensent nombre d'économistes, l'entreprise n'est donc ni un nœud de contrats, ni une fiction légale.

C'est un fait institutionnel, qui s'est construit par le droit et qui va bien au-delà du simple fait de posséder ou de contrôler des avoirs.

L'accroissement des droits

Une fois l'entreprise devenue un sujet de droit, la question qui se pose reste celle qui se posait déjà en droit canon : jusqu'où va-t-on et où s'arrête-t-on dans l'attribution de droits à cette personne artificielle ?

personne, quelle qu'elle soit, a droit à un traitement égal devant la loi et à un procès en bonne et due forme. Adopté en 1868, à la fin de la guerre de Sécession, cet amendement visait à protéger les anciens esclaves noirs affranchis, dans les États du Sud, en leur donnant le statut de personne. Néanmoins, les entreprises ont très vite tenté de faire reconnaître leurs droits au titre de cet amendement, mais très longtemps sans succès, jusqu'au cas opposant la Southern Pacific Railroad à l'État de



« Dans son commentaire des *Décreeales* de Grégoire IX, vers 1250, Innocent IV résout cette difficulté en inventant la notion de *persona ficta*. Sa position est nuancée : une collection d'individus peut être considérée comme une personne, elle peut donc entrer dans des transactions et posséder des avoirs à l'intérieur de limites fixées par l'autorité et par le droit. » *Enluminure tirée d'un manuscrit de la fin du XII^e siècle – fin du XIII^e siècle représentant Grégoire IX (1145-1241) remettant les *Décreeales* à des moines, Bibliothèque municipale de Cambrai.*

Ce mouvement est allé très loin, puisqu'au fil du temps, les entreprises américaines se sont vu attribuer la protection des 14^e et 1^{er} amendements de la Constitution des États-Unis.

Le 14^e amendement indique qu'il ne doit pas y avoir de discrimination dans l'application des lois : toute

Californie. Devant La Cour suprême, la compagnie en appela au 14^e amendement, estimant qu'une entreprise devait être traitée à égalité de droits avec une personne physique en matière fiscale, et la Cour lui a donné raison. Établissant qu'au sens juridique les sociétés sont des personnes (ce qui leur donne droit,



par exemple, à un procès avec jury), cet arrêt constitue depuis un élément essentiel de la jurisprudence américaine.

Protégée par le 14^e amendement, l'entreprise ne bénéficiait pourtant pas de la liberté de parole. En effet, une distinction a traditionnellement été faite entre le discours politique et le discours commercial. Le premier doit être complètement libre et aucune loi ne peut l'encadrer (c'est le sens du 1^{er} amendement). Par opposition, le second peut faire l'objet d'un encadrement par voie législative (c'est effectivement le cas, par exemple, en matière de publicité mensongère ou de sincérité des informations financières publiées par les firmes). Dans une série d'arrêts, la Cour suprême a confirmé le fait que le discours commercial n'était pas protégé par le 1^{er} amendement. Mais dans la pratique, la distinction entre discours politique et discours commercial a été difficile à tenir. Ainsi, par exemple, l'avortement étant encore interdit au cours des années 1970, dans l'État de Virginie, un encart publicitaire avait été passé dans les journaux indiquant que l'IVG était légale dans l'État de New York et donnant des adresses où se renseigner. La Cour suprême a alors estimé que même si le support de l'information était de type publicitaire, et donc commercial, l'information en elle-même était protégée par le 1^{er} amendement. Elle a avancé l'argument selon lequel par-delà sa nature commerciale, l'information donnée par ces journaux comportait une dimension claire d'intérêt public (3). Mais la Cour suprême alla même plus loin dans son arrêt concernant l'Ordre des pharmaciens de Virginie : tout pharmacien devait adhérer à cet Ordre pour pouvoir exercer dans cet État et devait en respecter les règlements, sous peine de sanctions. Alors que certains États avaient décidé d'autoriser la publicité sur le prix des médicaments, l'Ordre des pharmaciens de Virginie avait maintenu cette interdiction. Les associations de consommateurs estimèrent que ce texte était contraire aux 1^{er} et 14^e amendements. L'affaire remonta à la Cour suprême, qui jugea que la simple information sur les prix pouvait effectivement être protégée par le 1^{er} amendement. Le juge Rehnquist écrivit un *dissent*, estimant que les conséquences de cet arrêt étaient très problématiques. « De toute évidence, cet amendement ne s'applique pas au discours publicitaire sur la vente de shampoing, même si beaucoup de citoyens estiment l'achat d'un shampoing plus important que le fait de savoir qui a été élu lors des élections locales », affirma-t-il notamment.

L'expression « entreprise citoyenne » n'est donc pas une métaphore : au fil du temps, l'entreprise a effectivement acquis plusieurs des droits fondamentaux du citoyen, et notamment la liberté d'expression.

(3) *Bigelow vs. Virginia*, 421 U.S. 809, 1975.

Comment l'entreprise peut-elle échapper à ses obligations : la personne organisationnelle

Qu'en est-il des devoirs, en regard de ces droits ?

L'entreprise est bien soumise à la loi : elle peut être poursuivie au civil comme au pénal. Cependant, sa nature particulière lui donne des possibilités d'échapper au respect des lois dont ne dispose pas le simple citoyen. Ces capacités tiennent à deux phénomènes : le voile de la responsabilité (ou voile corporatif, *corporate veil*) et la difficulté de l'imputation de la responsabilité.

Le principe de droit qui a permis à l'entreprise de se développer depuis la fin du XIX^e siècle est celui de la responsabilité limitée (EASTERBROOK & FISCHER, 1985 ; IRELAND, 2010 ; BLANKENBURG, PLESCH & WILKINSON, 2010). À l'origine, ce principe était destiné à protéger l'investisseur individuel. Cependant, les sociétés sont elles-mêmes devenues les actionnaires d'autres entreprises, et en tant que personnes morales devant bénéficier des mêmes protections que les personnes physiques, elles se sont vu appliquer le principe de la responsabilité limitée. Cette situation a conduit au problème du voile de la responsabilité, un des problèmes juridiques les plus compliqués et les plus disputés en droit des affaires (MILLER, 1998).

Il s'agit de savoir si une société-mère est ou non responsable (et, si oui, dans quelle mesure) des agissements d'une de ses filiales. Si l'on admet sa responsabilité, cela équivaut à remettre en cause le principe fondamental qui a permis le développement du capitalisme moderne, à savoir le principe de la responsabilité limitée de l'actionnaire ; les cours de justice sont donc extrêmement réticentes à l'admettre. *De facto*, la responsabilité au sens large de l'entreprise s'en trouve limitée.

En théorie, la responsabilité pénale de l'entreprise pourrait donner lieu à des procès de grande ampleur : « *La loi fédérale accepte le besoin occasionnel qu'a la société d'anthropomorphiser l'entreprise ; dès lors, elle traite cette dernière comme une personne et prévoit des sanctions pénales, en plus des sanctions civiles, pour les entreprises délinquantes* » (VU, 2004). Sur le papier, il est possible que l'entreprise soit condamnée sans qu'aucun membre de son personnel ne le soit. Mais dans la pratique, on considère généralement qu'il y a là une incohérence : au final, assez peu de procès au pénal sont intentés contre des entreprises et, parmi ceux qui le sont, rares sont ceux qui aboutissent à des condamnations (LAUFER, 1994).

Comment l'entreprise peut-elle échapper à ses devoirs ? Étude d'un cas

Reprenons les deux questions du voile de la responsabilité et de la difficulté de poursuivre une entreprise

(4) *United States vs. Bestfoods*, 524 U.S. 51, 1998.



au pénal, en les illustrant au moyen de deux exemples. Ott Chemicals (4) possède dans le Michigan un site industriel qui déverse, à la fois intentionnellement et non intentionnellement, des produits chimiques dans l'environnement. Huit ans plus tard, Ott est rachetée par CPC, qui devient Bestfoods. Après sept années, durant lesquelles les rejets de polluants continuent, Bestfoods revend Ott à Story Chemicals, qui fait faillite au bout de cinq ans. Le site pollueur est alors récupéré par le *Michigan Department of Natural Resources* (MDNR), qui le réhabilite et intente un procès à CPC afin de récupérer les frais de dépollution. CPC se défend en disant qu'en tant que société-mère, elle ne peut pas être tenue pour responsable des agissements de sa filiale. Mais la cour de première instance estime que si. En effet, CPC a nommé la grande majorité du conseil de direction d'Ott et une des personnes en charge des questions environnementales chez Ott est un employé de CPC. Ce jugement est cassé en appel. La Cour d'appel estime qu'une société-mère ne peut être tenue pour responsable des agissements d'une de ses filiales que dans des conditions très particulières, à savoir s'il y a contrôle direct, et dans des cas de fraude. La Cour suprême approuve le jugement de la Cour d'appel.

L'affaire Arthur Andersen illustre, quant à elle, la difficulté d'imputer des responsabilités pénales à une entreprise (5). La firme était compromise dans le scandale d'Enron car elle avait certifié des comptes frauduleux. Lorsqu'elle apprit que la *Securities and Exchange Commission* allait procéder à une perquisition dans ses locaux, elle détruisit certains documents compromettants. Il s'agissait d'une obstruction à la justice, ce qui constitue un crime aux yeux de la loi américaine. Devant les jurés, l'avocat de la firme a fait référence à un livre pour enfants célèbre, *Where's Waldo?* (en français, *Où est Charlie?*). Ce livre propose comme énigme aux enfants de retrouver un petit personnage, Waldo, perdu dans des scènes impliquant des centaines d'autres personnages (une fête foraine, un stade rempli de supporters, etc.). L'avocat ponctuait sa plaidoirie de « Où est Charlie ? Qui sont les corrupteurs ? ». À la fin du procès, les jurés se sont tournés vers le juge et lui ont posé la question suivante : « Si nous sommes unanimes à dire qu'un employé d'Arthur Andersen a bien eu l'intention de commettre le crime et que le crime a bien été commis, est-il nécessaire que nous soyons unanimes à penser que c'est le même employé ? Ou l'un d'entre nous peut-il penser que cet employé est A, un autre que c'est B, et un troisième qu'il s'agit de C ? » Le juge, sans autre explication, a répondu à cette dernière question : « Oui ». Mais l'arrêt condamnant Arthur Andersen, confirmé par la Cour d'appel, a finalement été cassé par la Cour suprême.

(5) Arthur Andersen LLP vs. United States, 544 U.S. 696, 2005.

L'équilibre entre les droits et les devoirs reconnus aux sociétés n'a pas été trouvé : leurs droits l'emportent sur leurs devoirs. L'entreprise peut se protéger en tant que personne morale tout en échappant, en tant que réalité organisationnelle, à ses responsabilités. Il n'existe donc pas de responsabilité sociale de l'entreprise. En revanche, l'entreprise, devenue citoyenne de droit, se trouve responsabilisée par un champ qui s'exerce sur ses actions.

LE CHAMP DE LA RESPONSABILISATION

Il n'y a pas de théorie unifiée de ce qu'est un champ dans les sciences sociales (MARTIN, 2003). Dans ce domaine, Bourdieu a contribué au travail de définition et de diffusion de cette notion, mais sans aller jusqu'à l'élaboration d'une théorie complète (BOURDIEU, 1984, 1997a,b ; LAHIRE, 2001). Chaque approche reconstruisant sa propre théorie du champ, elle doit donc spécifier les éléments qu'elle va retenir. C'est ce que nous allons faire ici.

La notion de champ recouvre tout d'abord l'idée que les entreprises opèrent dans un environnement qui dépasse le cadre du marché. Sur ce dernier, elles ont des comportements bien identifiés (stratégies de prix, stratégies d'innovation, stratégies de réduction de coûts, etc.) qui sont façonnés par des interactions elles-mêmes assez bien identifiées avec les concurrents, les clients, les fournisseurs. Mais ce cadre restreint du marché n'explique pas l'ensemble des actions des entreprises : il faut pour cela prendre en compte les interactions avec d'autres acteurs (régulateurs, ONG, etc.).

La deuxième idée est que le champ n'est pas visible ou observable en lui-même. Visibles, seuls ses effets le sont (MARTIN, 2003, p. 7). Et ces effets sont puissants sur les comportements : c'est l'idée de cage d'acier, que Di Maggio et Powell (1983) ont reprise de Max Weber.

À partir de là, les théories du champ diffèrent profondément. Une première théorie le considère comme produisant une identité cognitive consensuelle entre les acteurs par le biais d'interactions fréquentes (SCOTT, 1995). La seconde voit le champ comme fait de relations difficiles à caractériser, instables, potentiellement ou actuellement conflictuelles, entre des acteurs divers se comprenant mal parce que ne partageant pas le même capital social. C'est la vision défendue par Fligstein et McAdam (2011).

Notre propre vision est que ces deux approches ne sont pas aussi contradictoires entre elles qu'il n'y paraît. Le champ est bien caractérisé, en effet, par des conflits potentiels entre des acteurs ne partageant pas le même capital social, les mêmes intérêts et les mêmes cadres cognitifs. Mais les acteurs dont la réputation est en jeu développent des stratégies pour désamorcer la menace de conflit et essayer de développer



des visions et des intérêts moins antagonistes. Il faut donc analyser à la fois les conflits et les stratégies de stabilisation des relations visant à les prévenir.

La notion de champ comporte donc trois points essentiels :

– a) le champ dépasse la notion de marché. Il fait intervenir des acteurs et des types d'interactions qui ne sont pas ceux du marché pour expliquer les comportements des entreprises,

– b) le champ n'est pas observable en lui-même, seuls ses effets le sont – ici, les stratégies de « responsabilité sociale » qui apparaissent « volontaires » mais qui sont, en réalité, les effets observables d'un champ, quant à lui, inobservable,

– enfin, c) le champ est à la fois un espace de conflit potentiel entre des acteurs divers et un espace de structuration de relations visant à éviter les conflits. Cela implique

la nécessité d'une analyse combinée des conflits et des stratégies de relations destinées à les prévenir.

Notre analyse cherche à identifier et à caractériser les situations de conflit potentiel dans le champ, puis à déterminer les différents types de stratégies pouvant être mises en œuvre par les entreprises pour y faire face.

La situation de conflit potentiel

Les entreprises se sont vu garantir juridiquement des droits alors même qu'il leur était possible d'esquiver un certain nombre de leurs devoirs du fait de leur nature organisationnelle. En réaction à cette situation de déséquilibre, notre hypothèse est qu'un champ de responsabilisation s'est formé. Il se caractérise par l'existence de conflits potentiels entre les acteurs qui en font partie autour d'enjeux immatériels (réputa-



« L'existence de conflits potentiels dans notre champ découle du fait que les entreprises se retrouvent en situation permanente d'hypocrisie organisationnelle. Selon Brunsson, se trouvant confrontées à des environnements complexes et multiformes, les entreprises doivent gérer des attentes contradictoires. » *Détail d'une gravure de Bertail publiée dans le journal Le Musée des familles et représentant Le Tartuffe de Molière (1622-1673).*

tion) et matériels (financement) liés entre eux.

L'existence de conflits potentiels dans notre champ découle du fait que les entreprises se retrouvent en situation permanente d'hypocrisie organisationnelle (BRUNSSON, 2002 ; DUMEZ, 2012). Selon Brunsson, se trouvant confrontées à des environnements complexes et multiformes, les entreprises doivent gérer des attentes contradictoires : on leur impose d'être économiquement performantes tout en ayant des pratiques respectueuses de leur personnel, de leur environnement naturel et social et de leurs clients, et cela tout en se montrant solidaires des actions de leurs fournisseurs. Les entreprises répondent à ces exigences contradictoires entre elles en développant de multiples discours contradictoires non seulement entre eux, mais également avec leurs pratiques.

Or, le champ dans lequel évoluent les entreprises compte aussi de nombreux « entrepreneurs moraux » (BECKER, 1985). Ces acteurs peuvent à tout instant déclencher un conflit réel soulignant cet écart entre discours et pratiques des entreprises. Ces conflits ont tendance à se multiplier : en effet, plus les entreprises augmentent en nombre, en taille, et plus elles s'internationalisent, et plus sont nombreux les groupes et individus que leurs objectifs et leurs comportements affectent directement, c'est-à-dire les parties prenantes, au sens de la définition classique donnée par Freeman (1984, p. 46). Les entrepreneurs moraux sont ainsi généralement spécialisés par sujet (ARGENTI, 2004, p. 46) – protection de la nature, commerce équitable, droits de l'Homme, etc. – et ils ont peu de capital social en commun avec les entreprises, ce qui ne fait qu'augmenter la probabilité de conflits réels.



Le conflit entre les acteurs s'organise autour d'enjeux matériels et immatériels liés. Afin de préserver leur réputation, les entreprises cherchent à éviter que les conflits potentiels ne deviennent réels. Leur réputation est en effet pour elles un enjeu économique (FOMBRUN, 2001), et c'est ce en quoi elles sont vulnérables (ROBERTS, 2003). La réputation est un atout majeur des entreprises dans l'acquisition d'une même ressource rare pour tous, le financement. De plus en plus, certains fonds décident de n'investir dans une entreprise que si celle-ci a des comportements responsables sur le plan citoyen. Ces fonds « socialement responsables » opèrent une sélection positive en fonction de critères environnementaux et sociaux qui se réfèrent à un ensemble de normes transversales et de principes généraux. On estime qu'ils représentent un peu plus de 12 % des fonds totaux investis (US SIF, 2010) – ce qui peut paraître faible. Mais ce faible pourcentage ne reflète pas leur influence réelle : l'impact médiatique suscité par l'émergence de ces indices constitue « un levier privilégié de promotion de la RSE auprès des dirigeants » (CAPRON & QUAIREL-LANOIZELÉE, 2007, p. 58).

Pour éviter que les situations de conflit potentiel ne se transforment en conflits réels, les entreprises mettent en œuvre différents types de stratégie.

Du conflit potentiel au conflit réel

Le passage d'un état de conflit potentiel à un conflit réel n'est pas mécanique. Bonardi et Keim (2005) expliquent à quelles conditions ce passage peut se produire. Plusieurs étapes doivent être franchies : une fois le conflit déclenché par un entrepreneur moral, un phénomène de cascade doit se produire chez les experts, suivi d'une autre cascade dans le milieu des journalistes et, enfin, d'une autre dans le public. Si le public se mobilise, les politiciens sont sommés d'intervenir. Le phénomène a moins de chance d'aller à son terme si les experts sont divisés ; le niveau d'expertise est donc central dans cet enchaînement.

La potentialité de conflit est souvent fonction de la visibilité de l'entreprise : plus celle-ci est grande, plus le risque de conflit est élevé et plus la réduction de l'hypocrisie organisationnelle représente un enjeu. Sans qu'il y ait de mécanisme institutionnel, par la simple menace du conflit, les entreprises tendent à aligner leurs pratiques sur leurs discours. Il s'agit là de ce que Jon Elster appelle « la force civilisatrice de l'hypocrisie » : lorsqu'il se crée un espace public, il devient difficile pour les acteurs d'afficher qu'ils sont mus uniquement par leur intérêt personnel (ELSTER, 1998, p. 111). Néanmoins, la réduction de l'hypocrisie est rarement totale et des conflits réels peuvent survenir. Le cas Starbucks (ARGENTI, 2004) met en évidence ce processus. Cette entreprise avait été classée 46^e au palmarès des *100 Best Corporate Citizens* de la revue *Business Ethics* et 88^e sur la liste des *100 Best compa-*

nies to work for du magazine *Fortune*. Ces classements faisaient d'elle une cible potentielle particulièrement visible. Howard Schultz, son dirigeant, expliquait dans un livre que la philosophie de son entreprise était « *D'abord les personnes, les profits ensuite* ».

Ainsi, Starbucks soutenait plusieurs ONG pour aider les producteurs de café et travailler activement avec les communautés locales. Un autre acteur, Global Exchange, estimant que Starbucks n'en faisait pas assez, a lancé une campagne de manifestations devant ses cafés et a menacé la firme d'une campagne nationale. Finalement, Starbucks a été obligée d'accroître ses achats de café labellisé « commerce équitable » et a signé des accords avec Oxfam America, le *Oaxacan State Coffee Producers Network* (CEPCO) et la *Ford Foundation*.

Ce cas illustre le fait que les entreprises se trouvent très facilement en situation d'hypocrisie organisationnelle, même quand elles essaient de développer de réelles pratiques de responsabilité sociale (comme dans le cas de Starbucks). Il montre comment des ONG peuvent alors cibler l'entreprise et la forcer à faire évoluer ses pratiques de manière à ce que le décalage avec ses discours (constitutifs de l'hypocrisie) se réduise.

Pour prévenir les conflits, les entreprises vont également développer un ensemble de stratégies relationnelles cherchant à garantir de bons rapports avec les différentes parties prenantes. Elles peuvent en outre mettre en œuvre des stratégies de déplacement de la frontière entre le droit et l'« au-delà » du droit (SLAPPs), à l'instar des entrepreneurs moraux.

Des stratégies relationnelles pour éviter des conflits ouverts

Pour prévenir les conflits, les entreprises développent des relations avec divers acteurs du champ.

À l'égard des chercheurs et experts, elles participent au financement de la recherche *via* la création de chaires, des donations à des fondations ou la signature de contrats de recherche. En 1965, la R&D aux États-Unis était financée à 60 % par des fonds publics ; en 2006, elle l'était à hauteur de 65 % par les entreprises. Une étude a montré qu'un tiers des administrateurs et des chefs de département de la faculté de médecine de l'Université de Stanford déclaraient des conflits d'intérêt dans le cadre de leurs propres recherches sous la forme de *stock options*, d'honoraires de consultation ou de brevets (WASHBURN, 2007). La coopération entre les chercheurs et les entreprises a évidemment des effets positifs en termes d'innovation et de dynamisme économique. Mais elle pose, en contrepartie, un réel problème d'indépendance de l'expertise.

De même, les relations entre les médias et les entreprises peuvent faire l'objet de stratégies d'influence. La structure actionnariale des journaux a, par exemple, des effets notables sur les modalités de contrôle et de prise de décision à l'intérieur des médias (PICARD



& VAN WEEZEL, 2008). Les budgets de publicité dépensés par les firmes dans les médias sont également une variable clef.

Des liens financiers existent également avec les politiciens. Ainsi, par exemple, en 1992, l'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) essaie d'émettre des normes ergonomiques pour les entreprises américaines. La campagne contre ces nouvelles normes est extrêmement active. Elle est menée notamment par l'entreprise postale *United Parcel Service* (UPS). En 2000, UPS était le plus gros contributeur de fonds pour les candidats à la Chambre des Représentants et au Sénat (3 millions de dollars, attribués à hauteur de 73 % à des candidats Républicains). Après la publication du projet de normes de l'OSHA, en novembre 1999, la Chambre des Représentants vote, le 14 juin 2000, une loi en empêchant la mise en œuvre. Elle est suivie, le 22 juin, par le Sénat. Les deux chambres étaient alors à majorité républicaine. Dans un arrêt récent, très controversé et même fortement critiqué par le président Obama lui-même, la Cour suprême a maintenu la protection du 1^{er} amendement accordée aux entreprises et les a autorisées à financer librement les campagnes électorales (6).

Les entreprises peuvent donc structurer le champ et déminer le risque de conflits soudains en nouant des relations directement non seulement avec les activistes, mais aussi avec les experts, les chercheurs, les médias et les milieux politiques. Une autre voie d'action consiste pour elles à déplacer les frontières entre droit et champ de responsabilisation. Mais celle-ci fait l'objet de stratégies symétriques de la part des entrepreneurs sociaux.

Les stratégies de déplacement des frontières entre droit et champ de responsabilisation

La séparation entre le domaine du droit et le champ de responsabilisation est nette, selon McWilliams et Siegel : « *Nous définissons la RSE comme l'ensemble des actions qui apparaissent améliorer le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est requis par la loi. Cette définition souligne le fait que, selon nous, la RSE consiste à aller au-delà des simples obligations légales.* » (Mc WILLIAMS et SIEGEL, 2001, p. 117). Mais elle peut évoluer, se déplacer sous l'effet des stratégies des acteurs en conflits, tant potentiels que réels, dans le champ.

Des acteurs en conflit avec les entreprises ont essayé de diminuer les droits de l'entreprise et d'augmenter ses devoirs. L'affaire emblématique à cet égard est celle

(6) *Citizens United vs. Federal Election Commission*, 130 S.Ct. 876, 2010.

(7) Le vote fut de 4 contre 3. Les trois juges minoritaires formulèrent un « *dissent* ». Le juge Brown estima que les éléments commerciaux dans les discours tenus par Nike étaient « *inextricably intertwined* » avec des éléments non commerciaux. Il critiqua l'incapacité de la Cour suprême à

qui opposa un entrepreneur moral, simple citoyen, Mike Kasky, à la firme Nike.

Dans les années 1990, la firme Nike a en effet été prise à parti par des journalistes et par des ONG à propos des conditions de travail chez certains de ses fournisseurs en Asie du Sud-Est. Sur le plan juridique, Nike n'était pas responsable de la gestion locale des opérations de production dans son réseau d'approvisionnement. Mais dans le champ, elle était une cible potentielle (LEVY, 2008). La campagne médiatique a été très dommageable pour l'entreprise, notamment vis-à-vis de sa clientèle estudiantine. Nike tente alors de régler le problème sur place, en Asie, et lance, en parallèle, une campagne publicitaire pour redresser son image globale, une campagne allant jusqu'à l'envoi de courriers aux présidents d'universités.

Estimant que le discours de Nike était fallacieux, un activiste de l'environnement, Mike Kasky, poursuit Nike devant les tribunaux au titre des lois sur la concurrence déloyale et la publicité mensongère. Nike se défend en expliquant qu'il y avait débat public autour des conditions de travail, que ses discours n'étaient donc pas commerciaux (ils ne portaient pas sur la défense de ses produits), mais faisaient partie de ce débat public, et qu'à ce titre ils devaient être couverts par le 1^{er} amendement. Mike Kasky estimait que le consommateur, dans son acte d'achat, pouvait tenir compte des conditions de travail imposées par l'entreprise à ses fournisseurs. À ce titre, mentir sur ces conditions de travail revient à enfreindre les règles de véracité d'un discours commercial.

Les tribunaux de première instance ont donné raison à Nike. La Cour suprême de l'État de Californie a estimé en revanche que le discours tenu par une firme avait bien la plupart du temps une dimension commerciale et qu'il ne relevait pas, à ce titre, de la protection du 1^{er} amendement. La décision a été fortement débattue (7). La Cour suprême a alors accepté de juger le cas. Trente « *amicus briefs* » lui ont alors été adressés, dont vingt-trois en faveur de Nike (notamment celui du *New York Times*). Des entreprises ont expliqué ne plus pouvoir publier de rapports environnementaux sous une forme libre si Nike était condamnée. La Cour a entendu les parties et on s'attendait à ce qu'elle donnât raison à Nike en précisant avec clarté la distinction entre discours politique et discours commercial. Or, à la surprise générale, elle a émis un bref jugement (tenant en une phrase), en juin 2003, énonçant que c'était par erreur qu'elle avait accepté de traiter cette affaire. L'affaire fut donc renvoyée devant une cour de Californie, mais un accord

définir ce qu'est un discours commercial, affirmant : « *La doctrine sur le discours commercial, dans sa forme actuelle, ne permet pas de prendre en compte les réalités du monde moderne – un monde dans lequel les arènes personnelle, politique et commerciale n'ont plus des frontières clairement définies.* ». Il appela la Cour à développer « *une approche plus nuancée permettant au monde des affaires de participer au débat public tout en minimisant le risque de fraude.* ». (MCINTYRE, 2003, p. 1548).



intervint, Nike acceptant de verser 1,5 million de dollars à la *Fair Labor Association*. Et après avoir menacé de ne plus publier de rapport RSE, Nike a finalement considérablement amélioré la qualité de son *reporting* sociétal (MCBARNET, 2007).

On le voit, les États-Unis se trouvent dans une situation incertaine juridiquement, un arrêt de la Cour suprême garantissant la protection du 1^{er} amendement à la publicité des prix en matière de médicament, et un arrêt de la Cour suprême de Californie, non annulé, estimant que le discours tenu par une entreprise, même dans le cadre d'un débat public, a toujours une dimension commerciale et ne peut, en tant que tel, bénéficier de cette protection.

Cette dernière a pourtant été garantie finalement par la décision *Citizens United vs. Federal Election Commission*, comme on l'a vu. La frontière entre domaine du droit et champ de responsabilisation est aujourd'hui moins nette qu'elle ne l'était avant l'affaire *Kasky vs. Nike*.

De leur côté, les entreprises ont cherché à dissuader les autres acteurs de les attaquer dans le champ en mobilisant le droit. Ces stratégies sont connues sous le terme de « poursuites bâillons » (en anglais, *Strategic Lawsuits Against Public Participation* – SLAPPs). Elles consistent pour les entreprises à menacer de procès ceux qui seraient tentés de critiquer leur action, voire de la commenter (PRING & CANAN, 1996 ; NÉRON, 2009). Le cas le plus célèbre est celui qui impliqua la journaliste Oprah Winfrey, qui avait déclaré dans une de ses émissions, au moment de la maladie de la vache folle, qu'elle ne consommerait plus de hamburgers. Le *Texas Beef Group* la poursuivit en lui demandant douze millions de dollars de dommages et intérêts (8). La journaliste gagna le procès et le jugement fut confirmé en appel.

Néanmoins, la menace d'un procès peut avoir des effets sur les comportements des acteurs critiques vis-à-vis des entreprises dans le champ. Il s'agit, le plus souvent (comme dans le cas mentionné), de poursuites en dommages et intérêts, une entreprise réclamant un montant démesuré ayant pour but d'épuiser financièrement une ONG ou une petite association. Le droit est ici utilisé pour discipliner le champ. Bien évidemment, les SLAPPs ont donné lieu à une mobilisation activiste anti-SLAPPs et à l'adoption de législations, dans certains pays (SHAPIRO, 2010).

CONCLUSION

L'objet de cet article était d'essayer de comprendre pourquoi l'entreprise semble aujourd'hui aller « volontairement » au-delà de ses obligations légales dans de nombreux domaines, c'est-à-dire pourquoi et

de quelle manière l'entreprise est considérée socialement responsable.

L'explication donnée est que les entreprises ont acquis au fil du temps des droits fondamentaux du citoyen, mais qu'elles peuvent échapper, de par leur nature organisationnelle, à leurs devoirs.

Face à ce déséquilibre, s'est créé un champ de responsabilisation.

La difficulté de cette explication provient du fait que le champ n'est pas observable en lui-même, seuls ses effets le sont.

L'originalité de notre analyse nous semble résider dans le fait que si la RSE est définie pour les entreprises comme le fait d'aller volontairement au-delà de leurs obligations légales, il faut pour comprendre ce phénomène donner à la fois une vue de la responsabilité légale des entreprises et une vue de l'« au-delà » de cette responsabilité.

Or, les analyses souvent présentées ne donnent pas cette vue synoptique du droit et de son « au-delà ».

C'est ce que nous avons essayé de faire.

Cela conduit à rapprocher des phénomènes qui sont analysés le plus souvent de manière dispersée, sans que les liens entre eux soient explicités. Par exemple, l'investissement éthique ou les partenariats entre firmes et ONG ne sont généralement pas rapprochés du phénomène des SLAPPs. Or, tous ces phénomènes appartiennent au même domaine. Si l'on ne prend donc en considération que les partenariats avec les parties prenantes, les investissements éthiques, mais pas les tentatives pour bâillonner les parties prenantes, on encourt le risque de bâtir une théorie de la responsabilité sociale de l'entreprise sur des données unilatérales.

À partir de cette vue synoptique (qui constitue, à nos yeux, l'apport principal de cet article), les interactions dans le champ, sous la forme de conflits potentiels ou actuels, demandent à être étudiées plus en profondeur, avec, sans doute, la construction d'une typologie.

Cette typologie pourrait prendre la forme suivante.

Les entrepreneurs moraux peuvent utiliser la voie judiciaire pour cantonner l'entreprise au cadre du marché (c'est l'affaire *Kasky vs. Nike*, qui vise à retirer à l'entreprise son statut de personne citoyenne).

Ils peuvent également utiliser un jeu de projecteur et de microphone (VAN PARIJS, 2002), sans passer par la voie judiciaire (le projecteur est braqué sur l'entreprise et le micro lui est tendu pour qu'elle puisse expliquer et justifier ses comportements). Nous sommes alors en présence du cas des classements et des tableaux d'honneur (et de la publicité qui en est donnée).

Des puissants peuvent responsabiliser d'autres puissants comme cela se passe avec les fonds éthiques ou socialement responsables. En jouant des effets de réputation, leur poids dans le champ est supérieur au volume des investissements qu'ils représentent (environ 10 %).

Les entreprises peuvent, quant à elles, utiliser la voie judiciaire pour faire taire les critiques émanant des autres acteurs : il s'agit de la stratégie des SLAPPs.

(8) *Texas Beef Group vs. Winfrey*, 201 F.3d 680, 2000.



Elles peuvent participer à l'élaboration des cadres de régulation qui leur sont appliqués (régulation publique de type lois et règlements, ou privée, de type standards et normes) par des stratégies d'influence et de *lobbying* – ce que Baron appelle les stratégies hors marché (BARON, 2010).

Les entreprises peuvent aussi tenter de désamorcer des conflits potentiels avec les entrepreneurs moraux et les experts en signant avec eux des partenariats et en adoptant des comportements apparemment volontaires allant au-delà de leurs obligations légales. Ce cadre devrait faire l'objet d'un approfondissement dans de futures recherches. ■

BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, (11), pp. 131-157, 2008.

ARGENTI (P. A.), « Collaborating with activists: How starbucks works with NGOs », *California Management Review*, 47 (1), pp. 91-116, 2004.

BARON (D.), *Business and its environment*, 6th ed. Upper Saddle River N.J., Prentice Hall, 2010.

BECKER (H. S.), *Outsiders : études de sociologie de la déviance*, Paris, Métayer, 1985.

BLANKENBURG (S.), PLESCH (D.) & WILKINSON (F.), « Limited liability and the modern corporation in theory and in practice », *Cambridge Journal of Economics*, 34 (5), pp. 821-836, 2010.

BONARDI (J. P.) & KEIM (G. D.), « Corporate political strategies for widely salient issues », *Academy of Management Review*, 30 (3), pp. 555-576, 2005.

BOURDIEU (P.), « Le champ économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119 (1), pp. 48-66, 1997a.

BOURDIEU (P.), *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997b.

BOURDIEU (P.), « Quelques propriétés des champs », in *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 113-120, 1984.

BOUREAU (A.), « From law to theology and back: The rise of the notion of person during the central Middle Ages », *The European Legacy*, 2 (8), pp. 1 325-1 335, 1997.

BRAUDEL (F.), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme : XV^e-XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1979.

BRUNSSON (N.), *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, 2nd éd., Copenhagen, Abstrakt, 2002.

CAMPBELL (B. A.), « John Marshall, the Virginia Political Economy, and the Dartmouth College Decision », *American Journal of Legal History*, 19, p. 40, 1975.

CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Repères-La Découverte, 2007.

Commission européenne, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, Livre Vert, direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales, 2001.

DAHLSTRUD (A.), « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13, 2008.

DIMAGGIO (P. J.) & POWELL (W. W.), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147-160, 1983.

DUMEZ (H.), « L'hypocrisie organisationnelle », in SAUSSOIS Jean-Michel (Ed), *Les Organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261, 2012.

EASTERBROOK (F. H.) & FISCHER (D. R.), « Limited Liability and the Corporation », *University of Chicago Law Review*, 52, p. 89, 1985.

ELSTER (J.), « Deliberation and constitution making », *Deliberative democracy*, 97, p. 111, 1988.

FLIGSTEIN (N.) & MC ADAM (D.), « Toward a General Theory of Strategic Action Fields », *Sociological Theory*, 29 (1), pp. 1-26, 2011.

FOMBRUN (C. J.), « Corporate Reputation as Economic Assets », in HITT, FREEMAN & HARRISON, *Handbook of Strategic Management*, Malden, MA, Blackwell, pp. 289-312, 2001.

FREEMAN (R. E.), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

GARSTEN (C.), « The cosmopolitan organization – An essay on corporate accountability », *Global Networks*, 3 (3), pp. 355-370, 2003.

GARSTEN (C.), « Ethnography at the Interface », in MELHUUS, MITCHEL & WULFF, *Ethnographic practice in the present*, Oxford, Berghahn Books, pp. 56-68, 2010.

GIERKE (O. Von), *Political theories of the Middle Age*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

GREIF (A.), « The Study of Organizations and Evolving Organizational Forms Through History: Reflections from the Late Medieval Family Firm », *Industrial and Corporate Change*, 5 (2), pp. 473-502, 1996.

HANLON (G.) & FLEMING (P.), « Updating the Critical Perspective on Corporate Social Responsibility », *Sociology Compass*, 3 (6), pp. 937-948, 2009.

IRELAND (P.), « Limited liability, shareholder rights and the problem of corporate irresponsibility », *Cambridge Journal of Economics*, 34 (5), pp. 837-856, 2010.

KOESSLER (M.), « Person in Imagination or Persona Ficta of the Corporation », *Louisiana Law Review*, 9, p. 435, 1948.

LAHIRE (B.), *Le Travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes et critiques*, Paris, La Découverte, 2001.

LAUFER (W. S.), « Corporate Bodies and Guilty Minds », *Emory Law Journal*, 43, p. 647, 1994.



- LEVY (D.), "Political Contestation in Global Production Networks", *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 33 (4), pp. 943-963b, 2008.
- MACHEN (A. W.), "Corporate Personality", *Harvard Law Review*, 24 (4), pp. 253-267, 1991a.
- MACHEN (A. W.), "Corporate Personality (continued)", *Harvard Law Review*, 24 (5), pp. 347-365, 1991b.
- MARK (G. A.), "The Personification of the Business Corporation in American Law", *The University of Chicago Law Review*, 54 (4), pp. 1441-1483, 1987.
- MARTIN (J. L.), "What Is Field Theory?", *American Journal of Sociology*, 109 (1), pp. 1-49, 2003.
- MC BARNET (D.), "Corporate Social Responsibility: beyond law, through law, for law.", in MC BARNET (D.), VOICULESCU (A.) & CAMPBELL (T.), *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, pp. 9-56, 2007.
- MC INTYRE (V.) & NIKE (V.), "Kasky: Leaving Corporate America Speechless", *William Mitchell Law Review*, 30, p. 1 531, 2003.
- MC WILLIAMS (A.) & SIEGEL (D.), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *The Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127, 2001.
- MILLER (S. K.), "Piercing the Corporate Veil Among Affiliated Companies in the European Community and in the Us: A Comparative Analysis of U.S., German, and U.K. Veil piercing Approaches", *American Business Law Journal*, 36 (1), pp. 73-149, 1998.
- NÉRON (P. Y.), « Rendre des comptes : Comment situer l'entreprise dans le discours démocratique ? », Montreal, « Lex Electronica », *Revue du Centre de Recherche en Droit Public*, 2009.
- NEWMYER (R. K.), *John Marshall and the Heroic Age of the Supreme Court*, Baton Rouge, LSU Press, 2007.
- PICARD (R. G.) & VAN WEEZEL (A.), "Capital and Control: Consequences of Different Forms of Newspaper Ownership", *International Journal on Media Management*, 10, pp. 22-31, 2008.
- PORTER (M. E.) & KRAMER (M.), "Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92, 2006.
- PRING (G. W.) & CANAN (P.), *SLAPPs: getting sued for speaking out*, Philadelphia, Temple University Press, 1996.
- REYNAUD (E.), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue française de gestion*, n° 180 (11), pp. 109-130, 2007.
- ROBERTS (J.), "The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility", *Organization*, 10 (2), pp. 249-265, 2003.
- SCOTT (R. W.), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- SHAPIRO (P.), "SLAPPs: Intent or Content? Anti-SLAPP legislation goes international", *Review of European Community and International Environmental Law*, 19, pp. 14-27, 2010.
- US SIF, *Annual Report of the Forum for Sustainable and Responsible Investment*, 2010.
- <http://ussif.org/resources/req/?fileID=10>
- VAN PARIJS (P.), "The spotlight and the microphone. Must business be socially responsible, and can it ?", Working Paper n°92, Louvain-la-Neuve, Catholic University of Louvain, 2002.
- VU (S. N.), "Corporate Criminal Liability: Patchwork Verdicts and the Problem of Locating a Guilty Agent", *Columbia Law Review*, 104 (2), pp. 459-495, 2004.
- WASHBURN (J.), "Science's Worst Enemy: Corporate Funding", *Discover Magazine*, <http://discovermagazine.com/2007/oct/sciences-worst-enemy-private-funding>
- WITTGENSTEIN (L.), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard, 2004.
- ZELIZER (V.), *The Purchase of Intimacy*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2005.
- ZELIZER (V.), « L'Économie du care », *Revue française de Socio-Économie*, 2 (2), p. 13, 2008.

L'ÉMERGENCE DES COLLECTIFS DE CONCEPTION INTER-INDUSTRIES LE CAS DE LA *LUNAR SOCIETY* DANS L'ANGLETERRE DU XVIII^e SIÈCLE

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

La coopération intersectorielle et l'exploration de nouvelles possibilités de partenariat sont aujourd'hui au cœur des stratégies d'innovation des entreprises.

C'est ainsi que des collectifs inter-industries apparaissent dans le paysage depuis plusieurs années, et que des politiques de relations entre différents *clusters* incitent à faire tomber les barrières qui séparent les différentes filières et à développer des synergies entre des industries qui n'ont pas l'habitude de collaborer entre elles.

  travers l'étude de l'histoire de la *Lunar Society*, une forme historique de collectif de conception inter-industries crée dans un contexte de forts changements sociétaux et technologiques, cet article a pour ambition d'arriver à mieux comprendre la nature et les processus d'émergence des collectifs contemporains.

Par **Marine AGOQU *** (1)

« *Les Lunartics, hérauts de l'Angleterre moderne* » (2)
Richard Scholfield

* Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech, France.

(1) Ce travail est le résultat d'une discussion initiée à l'occasion du cours d'Armand Hatchuel sur l'Histoire des Systèmes Industriels, abordant

notamment le cas de la *Lunar Society*. Cet article a bénéficié des relectures de Pascal Le Masson, de Frédérique Pallez et de Benoît Weil.

(2) *Traduction personnelle de la formulation de Scholfield : "the Lunartics, harbingers of the modern England".*

Les stratégies de *clusters* et d'accompagnement des dynamiques régionales sont devenues des composantes clés des politiques publiques françaises. La politique de pôles de compétitivité lancée en 2005 a conduit à la labellisation de 71 de ces pôles. Prolongeant ces dynamiques en place, la coopération intersectorielle et l'exploration de nouvelles possibilités de partenariat sont aujourd'hui au cœur des stratégies d'innovation des entreprises. Pour bénéficier de connaissances nouvelles qui peuvent naître dans des secteurs qui leur sont étrangers, nombre de firmes développent des dispositifs originaux pour capter ces compétences qui peuvent, une fois adaptées à leurs propres spécificités, les aider à développer de nouveaux potentiels d'innovation.

C'est ainsi que des collectifs inter-industries apparaissent dans le paysage depuis plusieurs années, et que des politiques de relations entre différents *clusters* incitent à faire tomber les barrières qui séparent les différentes filières et à développer des synergies entre des acteurs relevant de domaines variés. Ainsi, le *Minatec Ideas Laboratory*, qui a été fondé en 2001 à Grenoble par le CEA, France Telecom, Hewlett Packard et ST Microelectronics, est l'un de ces collectifs. Ce partenariat quelque peu hétéroclite vise à concevoir les futures applications des nouvelles technologies (3), et le cercle de ceux qui y participent évolue depuis plus de dix ans, accueillant des membres aussi divers que Rossignol, Essilor ou encore l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle.

Mais quel est le facteur qui suscite ce désir de collaboration entre des acteurs de secteurs différents ? Quel est l'objet d'intérêt commun qui amène ces entités à se réunir, à échanger, à travailler sur des questions nouvelles se posant sur des champs qui leur sont étrangers et qui sont bien souvent émergents ?

Il nous semble que nous pencher ainsi sur une forme historique de collectif de conception inter-industries dans des contextes de forts changements sociétaux et technologiques peut nous aider à mieux comprendre la nature et les processus d'émergence des collectifs contemporains.

C'est la raison pour laquelle nous proposons ici d'examiner l'émergence d'un collectif de conception inter-industries, la *Lunar Society* de Birmingham, au XVIII^e siècle, dont la performance est aujourd'hui indéniable tant l'héritage du travail collaboratif de ses membres a profondément modifié l'Angleterre de l'époque. Nous nous référons aux travaux des deux grands historiens de la *Lunar Society*, Richard Schofield (SCHOFIELD, 1957, 1963) et Jenny Uglow (UGLOW, 2002). Les sources permettant d'étayer l'histoire de la *Lunar Society* sont en fait peu nombreuses :

même si la vie de certains de ses membres (notamment James Watt et Josiah Wedgwood) a fait l'objet d'études, les historiens des sciences et des techniques se sont peu penchés sur l'histoire de cette société savante anglaise, comme le soulignait notamment un article de *Science et Vie* consacré (en novembre 2002) à la *Lunar Society*. Cette rareté des études historiques peut s'expliquer par le peu d'archives concernant les activités de la *Lunar Society*. Ainsi, les travaux de Schofield et d'Uglow s'appuient sur la correspondance que s'échangent les membres de la *Lunar Society* ; ils ne peuvent donc rendre compte avec exhaustivité de l'ensemble des mécanismes de coopération, les rencontres physiques entre les divers protagonistes n'ayant été que peu relatées. Néanmoins, les perspectives historiques que ces ouvrages nous apportent nous permettent de saisir, de manière assez complète, l'essence de ce collectif.

L'ANGLETERRE DU XVIII^e SIÈCLE : UN VÉRITABLE BOURGEONNEMENT INTELLECTUEL

Au XVIII^e siècle, sous l'influence d'un roi d'origine hollandaise, Guillaume III, l'Empire britannique se développe à grande vitesse, que ce soit au travers d'investissements dans le réseau fluvial, de la construction d'un système bancaire ou *via* la croissance du commerce extérieur, notamment de produits comme le tabac, le sucre, le thé ou encore le café. Mais la croissance de la Grande-Bretagne s'explique surtout par l'explosion du marché du coton, qui, de produit artisanal, passe au statut de produit manufacturé par des industriels. Le pays devient alors le creuset de nombreux progrès technologiques qui soutiennent cette expansion rapide. C'est au cœur de ce bouillonnement industriel et intellectuel que s'opère un profond changement culturel, le *Midlands Enlightenment*, résonnance au sein des villes du centre de l'Angleterre, du mouvement français des Lumières.

Émergent alors de toutes parts des clubs et des cercles scientifiques provinciaux, notamment à Birmingham, à Liverpool ou encore à Manchester, dans lesquels intellectuels et grands acteurs de l'industrie discutent des sciences et des techniques permettant de construire l'Angleterre moderne, dans un contexte où tout semble possible (JONES, 2008). De par leur implication dans la vie industrielle de l'époque, ces cercles de rencontre diffèrent des sociétés savantes déjà existantes, comme la *Royal Society* (4).

(3) <http://www.ideas-laboratory.com/> – Le lecteur souhaitant disposer de plus de détails sur les mécanismes de pilotage de l'innovation pourra se référer à Gillier (2010), *Comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des co-raisonnements de conception*.

(4) En effet, au début du XVIII^e siècle, l'engouement qui anima les scientifiques de la *Royal Society* s'essouffla, caractérisant la difficulté de ses membres à se saisir du changement de paradigme qui s'opérait alors entre les sciences et la technologie.



La *Lunar Society* (5), dont les membres se réunissaient régulièrement entre 1765 et 1813 à Birmingham, est sans doute le plus connu de ces clubs de discussion de province, en dépit du manque d'informations et d'archives conséquentes que nous ayons aujourd'hui à son sujet. L'émergence de ce club au sein de la ville de Birmingham n'est pas ano-

devenant très vite le berceau de la fabrication d'armes et de la métallurgie.

Les *Lunatics*, comme se surnommèrent les membres de la *Lunar Society* en référence à un jeu de mot sur « lunatiques », étaient à la fine pointe de presque tous les mouvements de leur temps, que ce soit dans les domaines de la science, de l'industrie, des arts ou de l'agriculture.



LE CERCLE DES LUNATIQUES, OU LES SOIRÉES INTIMES DE WATT DANS SA TERRE DE HEATHFIELD.

« D'abord appelé *Lunar Circle* (cercle lunaire), le club prit son nom définitif de *Lunar Society* en 1775. Ce nom provient de l'habitude de ses membres de se rencontrer lors des nuits de pleine lune. Comme il n'y avait pas d'éclairage urbain, cet apport de lumière rendait le trajet du retour plus facile et plus sûr. » Gravure publiée dans *l'Album de la Science, Savants illustres, Grandes découvertes, 1896*.

dine : cette ville de tradition métallurgique depuis le XVI^e siècle se développe à vive allure entre 1670 et 1775, passant de simple village à la troisième ville d'Angleterre en quadruplant sa population et en

Les travaux de Robert Schofield (SCHOFIELD, 1957, 1953) et de Jenny Uglow (UGLOW, 2002) s'appuyant sur la correspondance et les écrits scientifiques des membres de la *Lunar Society* nous permettent aujourd'hui

(5) D'abord appelé *Lunar Circle* (cercle lunaire), le club prit son nom définitif de *Lunar Society* en 1775. Ce nom provient de l'habitude de ses membres de se rencontrer lors des nuits de pleine lune. Comme il n'y avait pas d'éclairage urbain, cet apport de lumière rendait le trajet du retour plus facile et plus sûr.

(6) Il n'existe pas de compte-rendu de séances de la *Lunar Society*, seule l'autobiographie de Richard Lovell Edgeworth retranscrit les liens personnels et sociaux tissés entre les *Lunatics*.



d'avoir une idée plus précise des mécanismes du fonctionnement de ce cercle scientifique (6).

Parmi ses membres, on trouve ainsi Matthew Boulton (un industriel travaillant les métaux et partenaire de James Watt dans la production d'engins à vapeur), Erasmus Darwin (célèbre médecin débordant de curiosité scientifique), James Watt (chimiste inventeur de la machine à vapeur), Josiah Wedgwood (chimiste et industriel de la céramique) ou encore Joseph Priestley (membre du clergé passionné par l'électricité et la chimie). Venus d'horizons différents (7), peu d'entre eux avaient reçu une éducation scientifique classique. Les *Lunartics* représentaient ainsi pleinement le milieu scientifique de l'époque, qui transgressait les classes sociales, croisant les pratiques, les sciences et les techniques.

Si la légende veut que les réunions de la *Lunar Society* se déroulaient les soirs de pleine lune, il semble, au regard de la correspondance foisonnante et des rencontres quasi quotidiennes entre certains de ses membres, que les échanges, lors de ces réunions, étaient au final peu importants et relevaient plutôt de l'événement social. Comment se constitua donc ce groupe hétérogène ? Quelles étaient les problématiques discutées par ce cercle singulier, selon quelles modalités ? Comment ces profils variés trouvèrent-ils des intérêts communs et comment purent-ils agir de concert dans différents domaines ?

Nous proposons de revenir en détail sur la constitution de la *Lunar Society* et d'analyser les raisons qui firent émerger ce collectif. Nous étudierons ensuite leurs modalités d'action ainsi que leurs modes de coopération, à partir de quelques exemples caractéristiques. Nous présenterons enfin la *Lunar Society* en tant que collectif de conception et l'apport de cette analyse aux notions d'industrie et d'inter-industries.

NAISSANCE DE LA LUNAR SOCIETY

Une rencontre des plus étonnantes

La naissance de la *Lunar Society* avait résulté d'une rencontre entre Matthew Boulton et Erasmus Darwin dans le courant de l'année 1760.

Boulton, fils d'un fabricant de petites pièces métalliques, venait de reprendre l'affaire familiale spécialisée dans la fabrication de boucles de ceinture. Darwin, médecin, poète, inventeur et botaniste, s'installa en 1760 dans le village de Lichfield, situé à vingt-cinq kilomètres de Birmingham, après avoir tenu un cabinet de

médecine pendant quatre ans à Nottingham. Boulton, l'industriel, trouva en Darwin, le scientifique, un écho à ses propres interrogations et investigations sur les nouvelles techniques émergentes.

Les circonstances de leur rencontre sont peu précises. Tout juste sait-on que les beaux-parents de Boulton devinrent des patients de Darwin peu après son arrivée à Lichfield. Il est hautement probable que leur intérêt partagé pour la science, leurs expériences sur l'électricité, ainsi que leur admiration pour Benjamin Franklin (8) aient été les catalyseurs de leur amitié. Boulton et Darwin se rencontrèrent très fréquemment par la suite et échangèrent plus de quatre cent cinquante lettres (JONES, 2009) au sujet des questions scientifiques de pointe de l'époque, qui portent tant sur le plan théorique que sur leurs expérimentations.

La constitution d'un noyau dur

Le petit groupe fondateur de la *Lunar Society* se forgea au travers de la rencontre du duo Boulton-Darwin avec John Whitehurst et William Small. En 1758, John Whitehurst, inventeur d'instruments, devint le fournisseur en mécanismes d'horlogerie pour les procédés de dorure de Boulton. Leurs premiers échanges portèrent sur des expérimentations sur un pyromètre. Boulton, Darwin et Whitehurst développèrent alors des liens épistolaires, échangeant des idées sur l'électricité, la géologie, la météorologie ou encore sur les machines à vapeur, discutant les expériences menées par leurs homologues Smeaton et Franklin.

En 1761, Boulton acheta un terrain de 5 hectares à Soho, dans les faubourgs de Birmingham, pour y établir une résidence (qu'il occupa à partir de 1766), *Soho House*, ainsi qu'un moulin. Il y construisit la Manufacture de Soho, première usine marquant le début de la production de masse reposant sur le principe de la chaîne de montage.

Le groupe s'officialisa sous ce nom avec le passage à Birmingham en 1765 du médecin écossais William Small, qui avait été professeur de philosophie naturelle en Virginie, où il avait exercé une influence majeure sur Thomas Jefferson. Celui-ci était arrivé à Soho muni d'une lettre de recommandation de Benjamin Franklin adressée à Boulton. Sa venue eut un effet galvanisant sur Boulton, Darwin et Whitehurst, qui commencèrent alors à s'identifier explicitement comme une société scientifique qui, à Birmingham, attirait activement de nouveaux membres.

C'est à cette époque que les *Lunartics* dessinèrent l'identité de leur cercle : ils se dotèrent d'un nom (*The Lunar Society*), d'un titre désignant les membres y appartenant (*the Lunartics*), d'un cérémonial de ren-

(7) Matthew Boulton était issu d'une famille d'artisans métallurgistes. Le père de James Watt était, quant à lui, charpentier.

(8) Benjamin Franklin resta toujours en lien avec la *Lunar Society* après son séjour à Birmingham en 1758, interagissant avec l'ensemble de ses membres sur de multiples questions scientifiques au cœur des préoccupations de l'époque.



« En 1763, en tant que fabricant d'instruments à l'Université de Glasgow, Watt avait réparé une machine à vapeur de Newcomen, amenant celui-ci à réfléchir aux manières d'améliorer la machine. » *Gravure représentant James Watt étudiant le perfectionnement de la machine à vapeur de Newcomen (1797) publiée dans l'Album de la Science, Savants illustres, Grandes découvertes, 1896.*

contre (un dîner dans la maison de l'un des membres, un soir de pleine lune).

Stabilisation et épanouissement

Entre 1765 et 1775, la *Lunar Society* s'étoffa autour du noyau dur que constituaient Boulton, Darwin et Small. Chaque nouvelle rencontre, comme les premières, tournait soit autour d'objets d'études communs (tels que les canaux, les attelages ou encore l'électricité), soit autour de compétences manquantes dans le groupe.

Josiah Wedgwood, un potier qui ouvrit une entreprise de porcelaine et de faïence qui existe toujours aujourd'hui, rencontra Darwin en 1765, à une époque où le creusement du canal de Trent était en projet (9), et Darwin l'introduisit alors auprès des autres *Lunartics*. Homme d'affaires avisé, Wedgwood développa l'industrie de la céramique avec son ami Thomas Bentley tant sur le plan technique, *via* de nouveaux processus de fabrication, que sur le plan commercial, en adoptant un style résolument néoclassique (FORTY, 1986). Il construisit à Etruria une poterie sur le modèle de l'usine de Boulton sise à Soho et son entreprise devint ainsi un

laboratoire où il testa diverses techniques de production et de commercialisation.

Richard Lowell Edgeworth, un excentrique inventeur d'appareils mécaniques (10), rencontra Wedgwood, Darwin et Boulton en 1766 en raison d'un intérêt partagé pour les carrosses et les attelages, Darwin ayant travaillé sur les modalités d'assises dans les phaétons (11) qui permettaient d'éviter les accidents. Edgeworth leur présenta peu après Thomas Day, un riche philanthrope, écrivain abolitionniste et défenseur des droits de l'Homme. Bien que peu intéressé par les composantes scientifiques des échanges entre les membres de la *Lunar Society*, Day fut tour à tour leur banquier, leur orateur ou leur plume, leur permettant d'asseoir des opinions controversées et de rendre séduisantes des propositions nouvelles. Il lança par ailleurs nombre de discussions sur l'abolition de l'esclavage ainsi que sur l'éducation des femmes, qui était son sujet de prédilection. Joseph Priestley, un pasteur dissident passionné de philosophie naturelle, pédagogue et théoricien de la politique britannique, s'associa au groupe en 1767, année où Darwin et Wedgwood s'impliquèrent dans ses travaux sur l'électricité. Connu pour ses travaux de chimiste et de physicien (12), il découvrit l'oxygène

le travail du Français.

(9) L'histoire du canal de Trent et de l'implication de la *Lunar Society* dans sa conception est détaillée *infra*.

(10) Edgeworth conçut un télégraphe mécanique simultanément à Claude Chappe, mais sans le système d'exploitation qui caractérisa

(11) Fiacre dont seule la partie arrière peut être couverte par une toile.

(12) Il écrivit plus de cent cinquante ouvrages scientifiques.



Erasmus Darwin (1731–1802)	Médecin, poète
Matthew Boulton (1728–1809)	Industriel et partenaire de Watt dans la production de machines à vapeur
John Whitehurst (1713–1788)	Inventeur d'instruments scientifiques
William Small (1734–1775)	Physicien, métallurgiste, Professeur de "Natural Philosophy"
Josiah Wedgwood (1730–1795)	Chimiste, porcelainier
Richard Lovell Edgeworth (1744–1817)	Inventeur d'appareils mécaniques, intéressé par l'agriculture et l'éducation
Thomas Day (1748–1789)	Philanthrope, intéressé par la politique et la métaphysique
Joseph Priestley (1733–1804)	Membre du clergé, passionné d'expériences sur l'électricité et la chimie
James Watt (1736–1819)	Inventeur, ingénieur, chimiste, inventeur de la machine à vapeur
James Keir (1735–1820)	Chimiste, géologue, opérateur de mines, ingénieur chimiste

Tableau 1 : Les membres de la *Lunar Society*.

en l'isolant dans son état gazeux et apporta à la table des *Lunartics* ses solides connaissances expérimentales. En 1767, James Watt vint à Birmingham. Il y visita la Manufacture Soho, en compagnie de Small et de Darwin, mais en l'absence de Boulton. En 1763, en tant que fabricant d'instruments à l'Université de Glasgow, Watt avait réparé une machine à vapeur de Newcomen (13), amenant celui-ci à réfléchir aux manières d'améliorer la machine. À l'époque de sa première venue à Birmingham, Watt travaillait pour l'industriel John Roebuck (14), qui l'aidait financièrement et industriellement. Watt décida quelques années plus tard de quitter Roebuck pour s'associer (avec succès) à Boulton. Entre sa visite à Soho en 1767 et son installation définitive en 1774 à Birmingham, la correspondance entre Watt et les *Lunartics* fut abondante et féconde.

James Keir, chimiste, géologue et opérateur de mines, ami proche de Darwin depuis la faculté de médecine en 1754, s'installa au même moment que Watt à Birmingham. Il intégra très vite le cercle des *Lunartics*, dans les années 1760, notamment du fait de ses expériences portant sur l'alcali (15), et il acquit, en 1772, une verrerie qu'il utilisa dès lors comme espace d'expérimentation.

La dissolution de la *Lunar Society*

La mort de Small, en 1775, marqua une première fêlure entre les membres de la *Lunar Society* qui fut encore aggravée par le départ, en 1781, de Darwin pour la ville de Derby. La *Lunar Society* fut officielle-

(13) Thomas Newcomen était un mécanicien anglais de la génération précédant celle de la *Lunar Society* (1664-1729) : il perfectionna les premières machines à vapeur en y installant un mécanisme à balancier permettant d'utiliser ces machines pour extraire des minerais.

(14) John Roebuck était un inventeur, scientifique et industriel anglais dont les recherches dans le domaine de la chimie appliquée aux usages métalliques, textiles et céramiques l'amènent à percer des mines plus pro-

ment dissoute en 1813, date à laquelle seuls Keir, Watt et Edgeworth étaient encore en vie.

MÉCANISMES DE COOPÉRATION

Une fois connues les circonstances dans lesquelles les *Lunartics* étaient entrés en contact les uns avec les autres et dans lesquelles la *Lunar Society* avait été constituée, restait la question de la nature de leurs échanges et de leurs discussions : sur quels objets échangeaient-ils ? De quelles questions industrielles et sociétales se saisirent-ils et comment leurs interactions impactèrent-elles leurs entreprises individuelles, et celles de leur collectif ?

De nombreux échanges croisés

La *Lunar Society* doit son nom à la décision qui avait été prise de tenir ses réunions les soirs de pleine lune. Il faut cependant démystifier ces réunions : malgré le manque d'archives précises à leur sujet, la correspondance des membres de la *Lunar Society* a tendance à caractériser ces instants plutôt comme des moments de socialisation permettant à ces hommes de festoyer et de créer le liant leur permettant de désamorcer les mécanismes de la compétition évidente qui existait entre eux du fait que plusieurs des membres de cette société savante travaillaient sur des sujets similaires (16). Ils se sont ainsi appréciés et certains d'entre eux

fondes afin de trouver du sulfate de fer, puis à travailler sur l'association entre le charbon et l'acier.

(15) Dans l'industrie, l'alcali désigne un mélange liquide d'ammoniac anhydre et d'eau.

(16) On pourra prendre comme exemple de ces mécanismes de compétition l'investissement de Keir dans une poterie, domaine de prédilection de Wedgwood.

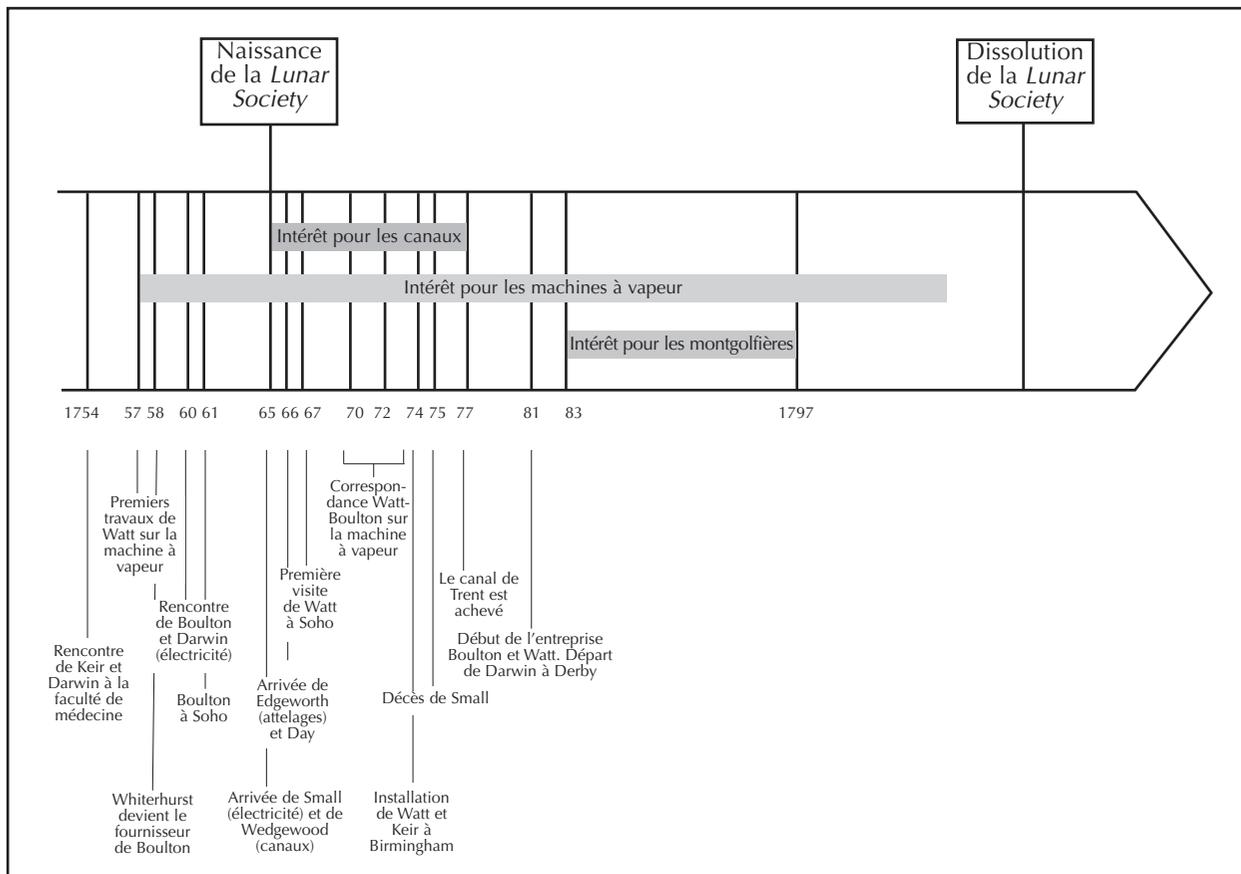


Figure 1 : Chronologie succincte de la *Lunar Society*.

étaient devenus des intimes, leurs écrits personnels démontrant que ces réunions étaient placées sous le signe de la convivialité, tout en étant intellectuellement stimulantes.

Les échanges qui constituent le véritable terreau de la *Lunar Society* se retrouvent dans la correspondance que ne manquaient pas de s'envoyer entre eux les membres de cette société savante. Il arrivait au moins une lettre par jour aux membres habitant à Birmingham, et une lettre au moins était adressée chaque semaine aux membres qui en étaient éloignés. En ce qui concerne le seul Matthew Boulton, on compte plus de 11 000 lettres envoyées ou reçues par l'un des *Lunartics* (JONES, 2009).

Ces échanges épistolaires internes se doublaient d'appels réguliers au réseau et à des expertises extérieures afin d'approfondir certains sujets ou de trouver des éléments de réponses à des questions qu'ils n'arrivaient pas à résoudre à eux seuls : ainsi, Benjamin Franklin discuta avec de nombreux membres de la *Lunar Society* de ses travaux portant sur l'électricité et sur le son, leur apportant idées et expertises.

Cette mobilisation de ressources externes s'appuyait sur une forte réciprocité : ainsi, Antoine-Laurent de Lavoisier, le père de la chimie moderne, s'appuya sur les travaux de Priestley ; le fabricant d'armes Samuel Galton Jr participa à des réunions à partir de 1780 et John Smeaton, ingénieur britannique, souvent sur-

nommé le père du génie civil britannique dans la littérature anglo-saxonne, fut en liens étroits avec Watt et Boulton.

Une coopération dans leur domaine de préoccupations propres : le cas de la machine à vapeur

Ces coopérations entre *Lunartics* amenèrent à des combinaisons très réussies entre diverses expertises : l'histoire de la *Lunar Society* est en effet intrinsèquement liée aux réussites industrielles collectives de ses membres, dont la machine à vapeur est l'exemple le plus abouti.

Alors réparateur d'instruments à l'Université de Glasgow, James Watt s'intéressa aux procédés de construction de machines à vapeur dès 1757, et se pencha sur les travaux de son professeur Joseph Black, qui avait découvert le phénomène de la chaleur latente (17). En étudiant les propriétés physiques et mécaniques de la vapeur, Watt réalisa que la conception du moteur de la machine gaspillait beaucoup d'énergie en répétant les cycles de refroidissement et de réchauffage du cylindre. Il introduisit alors une amélioration dans sa conception en ajoutant un condenseur séparé permettant d'améliorer radicalement la puissance et l'efficacité, et ainsi de diminuer le coût des moteurs à vapeur.

(17) C'est-à-dire les échanges de chaleur liés à la fusion ou à l'évaporation d'une substance.



À la même période, le financier et industriel John Roebuck, un ami de Black, avait ouvert une mine de charbon. Mais des ruissellements d'eau généraient un niveau d'humidité tel que la machine brevetée par Thomas Newcomen, en 1712, ne suffisait pas pour évacuer l'eau d'exhaure ; il s'intéressa pour cette raison à la machine de James Watt. S'associant à Black et à Roebuck et déposant un brevet, Watt tenta de commercialiser son invention, mais sans grand succès.

À travers sa correspondance avec Small et Boulton, Watt commença à entrevoir des opportunités de changer de partenaire industriel et de s'associer à ceux qui pourraient l'aider à rendre sa découverte opérationnelle. En 1769, Small et Boulton achetèrent à Roebuck un tiers du brevet protégeant l'invention de Watt et entreprirent de développer ce qui n'était alors qu'un prototype en en faisant un dispositif à grande échelle. Entre 1770 et 1772, Small, Watt et Boulton échangèrent sur des expérimentations portant sur les moteurs à vapeur. Leurs lettres, où foisonnent les mentions de problèmes et de suggestions, décrivent des échecs répétés. Les grandes difficultés financières que connut Roebuck en 1773, précipitèrent la décision de Watt de nouer un partenariat avec Boulton.

Les difficultés de concevoir une machine à grande échelle furent résolues grâce à la présentation à Watt et à Boulton de John Wilkinson, beau-frère de Priestley, qui inventa en 1772 la machine à aléser et qui acheva en 1775 le premier tour à aléser, ce qui rendit notamment possible l'usinage des cylindres des machines à vapeur. Wilkinson fabriqua alors des cylindres parfaitement alésés, dont il équipa des machines que l'entreprise de Watt et Boulton ne tarda pas à commercialiser.

En 1781, Watt mit au point un système mécanique permettant de créer un mouvement de rotation à partir du mouvement rectiligne alternatif du piston, le conduisant à concevoir ensuite le cylindre vertical à double action, un système dans lequel la vapeur entraîne le piston lors de sa montée et de sa descente. En 1784, Watt conçut une utilisation possible de la machine à vapeur : il déposa un brevet portant sur une locomotive à vapeur. En 1788, Boulton lui donna l'idée d'employer un régulateur centrifuge pour rendre la vitesse du moteur à vapeur constante, indépendamment des variations de la production de vapeur et des sollicitations de puissance de sortie, et c'est alors que Watt mit au point une valve de puissance.

C'est grâce à la conjonction de l'expertise de plusieurs de ses membres que la *Lunar Society* fut ainsi l'arène du développement de la machine à vapeur. De nombreux échanges croisés témoignent de l'implication des *Lunartics* sur ce sujet et ce, au-delà du seul noyau constitué par Small, Boulton et Watt.

Les nombreuses applications de la machine à vapeur (notamment dans la métallurgie et dans les mines de charbon) redéfinissent ainsi les grandes caractéristiques des secteurs dans lesquels cette nouvelle technologie s'insère : la machine à vapeur apparaît comme

une composante bouleversant l'ensemble de l'écosystème des acteurs travaillant alors sur la question de l'énergie.

Une grande curiosité des *Lunartics* pour les innovations de leur époque : le cas des montgolfières

Mais les *Lunartics* étaient curieux de tout, et un exemple de l'implication de ces hommes dans des projets en marge de leurs préoccupations individuelles a été leur participation aux premiers développements des ballons et montgolfières.

Le premier vol officiel d'un ballon à air chaud fut réalisé en France, par les frères Montgolfier, le 4 juin 1783. Cet événement provoqua en Angleterre une forte excitation et un réel engouement chez nombre d'intellectuels et autres inventeurs. C'est ainsi que Priestley, qui s'intéressait déjà de près aux gaz, comme les gaz inertes ou encore l'oxygène, reçut des informations sur ces premières expériences, croquis à l'appui, de la part de Benjamin Franklin, qui se trouvait en France à l'époque. Pour Priestley, ces ballons gonflés à l'air chaud étaient bien plus qu'un amusement, pouvant devenir des outils pour l'exploration des couches élevées de l'atmosphère.

S'ensuivit, alors de la part de divers membres de la *Lunar Society*, et ce pendant plusieurs années, une production de connaissances sur les sujets afférents (physique des gaz, force ascensionnelle, portance), ainsi que de prototypages divers, dès janvier 1784, de la part de Boulton. Dès 1786, Darwin proposa à Edgeworth dans une lettre d'utiliser des ballons gonflés à l'air chaud pour transporter du fumier : Edgeworth refusa de donner suite, mais il continua de garder un fort intérêt pour ces engins. Ainsi, en 1797 (18), il consacra un article au pilotage d'une montgolfière au moyen d'un jeu astucieux de voiles et de dérives.

L'implication des *Lunartics* dans les questions de l'ingénierie de leur époque : le cas du canal de Trent et Mersey

Au-delà de son intérêt poussé pour les objets nouveaux, la *Lunar Society* s'impliqua profondément dans les grands projets industriels qui modifièrent le visage de l'Angleterre, alors que ces sujets ne semblaient pas être au cœur des expertises de ses membres. L'exemple le plus frappant est sans doute le creusement du canal de Trent et Mersey.

En 1760, Lord Gower, un homme d'affaires local, élabore un plan pour construire une voie navigable d'une longueur de cent cinquante kilomètres entre la rivière Trent et la rivière Mersey. À la même époque, Darwin et Samuel Garbett, un des plus grands industriels anglais du XVIII^e siècle, décidèrent de construire un

(18) "An essay on the art of conveying secret and swift intelligence". *Transactions of the Irish Academy*, 1797

nouveau moulin à eau au nord-est de Lichfield, et en dessinèrent les premiers plans. L'implication de Darwin dans la question des canaux fit dès lors de lui un conseiller expert et un investisseur avisé.

En 1765, Wedgwood se prit d'intérêt pour la construction du canal de Trent et Mersey, dont le tracé originel passait à quelques kilomètres de Stoke-on-Trent, la localité où se trouvait sa poterie. Il décida de faire dévier le tracé initial pour profiter de cette voie fluviale pour sécuriser le transfert de ses poteries qui étaient régulièrement abîmées lors de leur transport à dos de cheval. En 1769, Wedgwood construisit avec Thomas Bentley une grande usine à Etruria, dans la banlieue de Stoke-on-Trent et la question du creusement de ce canal devint d'autant plus prégnante. Du fait de la compétition entre de nombreuses propositions de tracés du canal, Wedgwood demanda à Bentley d'écrire un essai sur le sujet pour défendre son projet. À l'occasion de réunions concernant le canal, il rencontra Darwin et lui demanda de commenter cet essai.

Grâce notamment au *lobbying* de Boulton au Parlement sur le sujet, les travaux de creusement débutèrent en 1766 et le canal de Trent et Mersey, passant effectivement par Stoke-on-Trent, fut achevé en mai 1777. De nombreux canaux anglais virent le jour à la suite de celui de Trent et l'influence de ce dernier fut notable. Tous les membres de la *Lunar Society* prirent des parts dans les sociétés en charge du creusement et de la gestion de ces canaux.

Une inscription dans des débats de fond

Ces échanges scientifiques s'articulèrent en outre à une prise de position dans des débats de fond politiques et sociétaux : ainsi, Wedgwood, comme Darwin et Day, s'était engagé de plus en plus vigoureusement dans le combat contre la traite des esclaves, et il exerça des pressions politiques allant dans ce sens. Day, disciple de Jean-Jacques Rousseau, instilla une réflexion poussée sur les mœurs de l'Angleterre moderne, en particulier sur l'éducation des enfants, notamment des filles. Darwin reprit ces questions en écrivant un traité sur l'éducation des femmes, qu'il voulait différente de celle des hommes, mais complémentaire, prônant alors l'apprentissage de la physiognomie, de la botanique, de la chimie, de la philosophie expérimentale, de la gestion de l'argent ou encore des langues modernes.

L'espionnage industriel fut également un thème récurrent, et les *Lunartics* s'interrogèrent sur les dépôts de brevets, la protection de la propriété intellectuelle et le vol de secrets industriels. Boulton et Watt se montrèrent très intéressés par ces questions, Watt ayant effectivement déposé un grand nombre de brevets durant sa vie.

(19) Watt sombra dans une profonde dépression à la suite de ses échecs commerciaux, essuyés durant son association avec Roebuck.

Une recherche décomplexée de la fortune

Si les *Lunartics* étaient des intellectuels éclairés curieux de tout, pensant les nouvelles technologies et expérimentant tous azimuts, ils n'en étaient pas moins des hommes d'argent. La plupart d'entre eux étaient issus de la petite bourgeoisie et, avant tout, ils souhaitaient réussir (19). Ils croyaient en la propriété privée, dans l'entraide et dans l'esprit d'entreprise capitaliste, tout en préconisant l'extension de la franchise, des mesures visant à réduire la corruption, ainsi que le pouvoir de l'Église et de l'aristocratie.

CONCLUSION : LA *LUNAR SOCIETY*, UN COLLECTIF DE CONCEPTION INTER-INDUSTRIES

Ainsi, les hommes de la *Lunar Society* ne partagèrent pas des biens matériels, mais des idées, une vision de l'Angleterre moderne, des connaissances, des techniques, des expérimentations. À la différence des membres de clubs scientifiques ou de l'Académie des sciences (la *Royal Society*), ils se sont distingués par leur esprit pratique et leur volonté de transformer les idées en actes. Jones (2008) les décrit ainsi comme des « savants-fabricants opérant au cœur des "Lumières industrielles" en Grande-Bretagne » (20).

Pour les *Lunartics*, la confrontation réciproque de leurs idées était perçue comme un moyen de penser les innovations de demain et de poser les bases d'une nouvelle société et aussi celles de la révolution industrielle. En ce sens, la *Lunar Society* se comprend comme un espace de conception où s'échangèrent des idées, des connaissances, des prototypes, des débats politiques et sociaux, et où les différents membres de cette société savante purent mobiliser les compétences présentes au sein de leur cercle afin de concevoir les objets nouveaux qui allaient transformer l'Angleterre. Il est intéressant de noter qu'il n'y eut pas de membre centralisant l'ensemble des relations au sein de la *Lunar Society*, pas de grand organisateur, ni de technique ou de champ d'innovation catalysant les efforts de l'ensemble de ses membres. Ceux-ci ne perçurent cependant pas leur positionnement comme se situant sur des champs d'innovation différents. Les techniques apparaissaient comme intrinsèquement liées, et la poterie ne se pensait pas indépendamment des expérimentations sur l'électricité ou sur la chimie. Le découpage de l'économie en secteurs industriels ne faisait pas sens, pour les membres de la *Lunar Society*. Pour Wedgwood, penser indépendamment les mécanismes de cuisson et de recuit, les processus de commercialisation de vases ornementaux, les canaux maritimes et la modélisation de l'électricité

(20) Traduction personnelle.

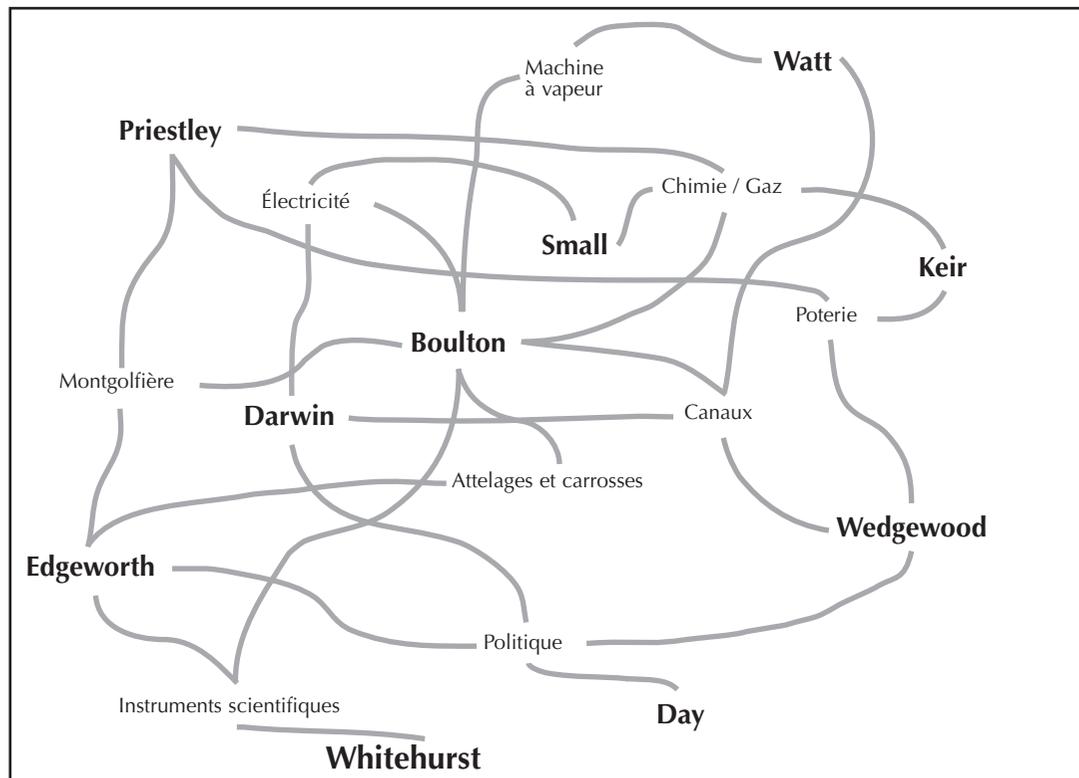


Figure 2 : Les liens internes et externes de la Lunar Society présentent de nombreux échanges croisés.

n'était pas concevable et c'est sa capacité à penser des liens forts entre ces sujets émergents qui lui permit d'innover et d'explorer les imaginaires, les nouveaux concepts qui s'ouvraient à lui.

La notion d'industrie ou de secteur industriel au sens d'ensembles de matières premières et de processus de transformation permettant la mise sur le marché de produits et de services ne correspond pas à la réalité des actions et des perceptions des *Lunartics*. Un découpage de leur domaine d'action par secteur industriel apparaît être une vision plaquée *a posteriori* sur eux. Lorsqu'émergent les expériences sur la chimie, nul ne peut dire quelles seront les voies explorées et exploitées, quelle sera la chaîne de valeur, quels seront les acteurs mobilisés, les produits adoptés : pourtant, l'industrie chimique existe déjà. La coopération entre les membres de la *Lunar Society* sur des champs en pleine émergence, et pourtant très différents, ne fait sens qu'à travers une compréhension de leur capacité à penser des objets nouveaux, à mobiliser des connaissances hétérogènes, à travailler des imaginaires variés.

L'histoire de la *Lunar Society* nous montre ainsi comment une curiosité pour l'expérimentation et pour les modèles théoriques dans des domaines scientifiques variés, ainsi qu'un intérêt partagé pour des questions sociétales contemporaines, ont conduit un collectif d'acteurs de secteurs divers à tisser des liens, à collaborer au sein d'un club bien identifié et ce, sans s'articuler sur un unique secteur industriel figé et bien défini, mais, au

contraire, en croisant des imaginaires, des concepts relevant de disciplines et de domaines multiples.

Ainsi, le caractère interindustriel de la *Lunar Society* apparaît comme un facteur inhérent au succès de ce collectif de concepteurs suscitant un désir de collaboration entre des acteurs de secteurs différents.

Depuis plusieurs années, les politiques publiques contemporaines de *clusters*, de grappes d'entreprises ou de pôles de compétitivité se sont organisées autour de grandes thématiques uniques, elles ont suivi des logiques de découpage des milieux industriels selon des secteurs bien identifiés et cloisonnés, comme, par exemple, le secteur automobile, celui des nanotechnologies, des systèmes embarqués ou encore celui des vaccins et du diagnostic.

Le précédent que représente le succès de la *Lunar Society* appuie dès lors les volontés récentes de faire tomber les barrières qui séparent les différentes filières et de créer des synergies entre des industries qui n'ont pas l'habitude de collaborer entre elles. Cependant, l'histoire des *Lunartics* nous apprend que, pour réussir de telles entreprises, il est nécessaire que les capacités de conception des acteurs en présence soient élevées. En effet, les participants à de telles initiatives doivent être capables de mobiliser des idées et des connaissances très fines et pertinentes dans leurs domaines respectifs, pour que les échanges soient fructueux comme le furent ceux qui donnèrent naissance à l'ensemble des explorations conduites par les membres de la *Lunar Society*. ■

BIBLIOGRAPHIE

FORTY (A.), *Objects of desire* (2^e édition, première édition en 1986 ed., p. 256), London, Thames & Hudson, 1986.

GILLIER (T.), « Comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des co-raisonnements de conception », *Génie des Systèmes Industriels*, Grenoble, INPL, 2010.

JONES (P. M.), *Industrial Enlightenment*, Manchester University Press, 2008.

JONES (P. M.), *Matthew Boulton et ses réseaux, à partir des Archives de Soho   Birmingham*, 2009.

SCHOFIELD (R. E.), *The Industrial Orientation of Science in the Lunar Society of Birmingham*, *Isis*, 48, 408-415, 1957.

SCHOFIELD (R. E.), *The Lunar Society of Birmingham, A Social History of Provincial Science and Industry in Eighteenth-Century England*, 491 p., Oxford, Clarendon Press, 1963.

UGLOW (J.), *The Lunar Men*, London, Faber & Faber, 2002.

QUAND L'ENTREPRISE REMPLECE DES BÉNÉVOLES PAR DES PROFESSIONNELS HISTOIRE DE LA VALORISATION ET DE LA DÉVALORISATION DU RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS CAMIF

Le développement de la Camif, coopérative de consommation des instituteurs, doit beaucoup à son réseau de délégués bénévoles présents dans chaque département français. De 1947 à la fin des années 1960, ces bénévoles qui s'acquittaient de nombreuses missions tant logistiques que commerciales ont grandement contribué au succès de l'entreprise. Mais avec la professionnalisation de la Camif, cette précieuse ressource est progressivement abandonnée...

Par **Benoît DEMIL** et **Xavier WEPPE*** (1)

Les ressources qu'une organisation contrôle lui permettent de se développer. Le cas échéant, certaines ressources dites stratégiques, qu'il s'agisse d'actifs matériels ou immatériels, permettent de générer des performances exceptionnelles sur la moyenne période. Cependant, l'identification et la possession des ressources susceptibles de produire un tel avantage concurrentiel ne sont pas suffisantes. Une fois celles-ci contrôlées par une organisation, des routines doivent se mettre en place pour utiliser au mieux ces ressources et en retirer ce que Penrose (1959 : 22)

désigne comme des services, c'est-à-dire des *inputs* qui entrent dans un processus de production aboutissant à placer des offres (de services ou de biens) sur un marché. La nécessité d'approfondir l'étude des actions sur et avec les ressources – qu'elles soient stratégiques

* IAE de Lille - LEM (UMR 8179).

(1) Remerciements : Un grand merci à Brigitte Pïpon, directrice des Archives départementales des Deux-Sèvres, et à Armelle Dutruc, chargée d'études documentaires aux Archives départementales, pour leur accueil et leur soutien dans ce projet au long cours.

ou non – apparaît nécessaire pour un courant qui s'est jusqu'à récemment peu préoccupé de l'orchestration et du développement des ressources : "A relatively overlooked assumption in the RBV is that firms know how to leverage their resources to gain competitive advantage, which in turn can lead to superior performance (Barney, 1991)" (NDORFOR *et al.*, 2011 : 642). Étudier dans le temps comment les managers apprennent à utiliser et à exploiter des ressources stratégiques n'offrant que des potentialités d'usage (EASTERBY-SMITH et PRIETO, 2008) permet de relativiser l'importance de la ressource stratégique *per se* et de redonner de l'importance à l'action et à l'interprétation managériale. L'évolution unique de chaque firme est alors le résultat des interactions entre des managers, des ressources et les services rendus par ces dernières.

C'est ce processus d'exploitation des ressources que nous étudierons dans cet article, à travers l'histoire de la Camif (2). Au-delà de l'intérêt historique du cas (3), nous analysons en particulier les services rendus par le réseau de délégués et de correspondants départementaux de la Maaif (4) sur lequel cette entreprise a appuyé son développement, depuis sa création (en 1947) jusqu'aux années 1960, durant lesquelles la professionnalisation de l'entreprise entraîne un moindre rôle de ces bénévoles. Cette analyse repose sur deux sources principales d'archives récupérées par les Archives départementales des Deux-Sèvres (sises à Niort) lors de la liquidation (5) de l'entreprise (en octobre 2008). La première est constituée des comptes-rendus des assemblées générales des sociétaires (AG dans la suite de cet article) qui se tiennent une fois par an, lors des AG de la Maaif. Notre seconde source reprend les comptes-rendus de conseils d'administration (CA, dans la suite de cet article). Si les AG donnent essentiellement une photo de l'exercice écoulé (décisions prises et résultats obtenus), les CA permettent de saisir les débats qui ont lieu entre administrateurs et dirigeants sur la marche de l'entreprise. Au total, sur les trente premières années de l'entreprise, ce sont environ 2 000 pages que nous avons analysées.

Notre article débutera par un retour sur la création de la Camif et sur ses premières années d'existence. Nous mettrons ensuite en évidence la multiplicité des rôles que les délégués ont joués dans le développement de l'entreprise. Notre analyse porte sur la complémentarité

entre cette ressource humaine et le développement de l'organisation.

LA NAISSANCE DE LA CAMIF, PETITE SŒUR DE LA MAAIF

Il serait difficile d'évoquer la création et le développement de la Camif sans évoquer la Maaif, bien qu'il n'existe, juridiquement, aucun lien capitalistique entre les deux (6). Ces deux organisations voient en effet le jour grâce aux mêmes hommes, des instituteurs issus de milieux populaires, en majorité de villages des Deux-Sèvres et de Vendée, et baignant dans un même milieu laïque et républicain, syndical et politique, proches ou adhérents des partis socialiste et communiste (CHAUMET, 1998). Partageant un même terreau idéologique, l'idéal de ces hommes s'ancre dans une volonté de lutter contre le capitalisme de l'époque et dans l'idée qu'une vision de la société doit s'incarner dans la forme qu'y prennent les échanges commerciaux (FURLOUGH, 1991). La coopérative de consommation et la mutuelle permettent ainsi d'éliminer des intermédiaires accusés de profiter indûment de marges disproportionnées aux dépens de fonctionnaires qui avaient vu leur pouvoir d'achat sévèrement amputé par la crise des années 1930. C'est sur ces bases idéologiques que ces instituteurs créeront la Maaif, en 1934, à Fontenay-le-Comte, avant que celle-ci ne déménage à Niort en 1935 (7). Dès 1939, et malgré les campagnes de dénigrement des compagnies d'assurance, la nouvelle organisation comptait déjà plus de 35 000 sociétaires en leur proposant des tarifs d'assurance automobile moins élevés que ceux des assureurs privés. L'expansion de la Maaif reprendra dans l'après-guerre : elle atteindra les 100 000 sociétaires dès 1954 et le million d'adhérents en 1979. Peu de temps après la création de cette mutuelle, ses dirigeants projetaient de créer une caisse de solidarité pour les adhérents de la Maaif qui subissaient des accidents sans tiers ou dont le tiers n'était pas couvert lui-même par une assurance (8). La création d'un « *centre d'achat qui commercialiserait non seulement les accessoires automobiles, mais tout ce qui peut être utile dans un ménage* » (*Histoire de la Maif*, 1984) était envisagée

(2) Coopérative des Adhérents à la Mutuelle des Instituteurs de France.

(3) Beaucoup d'organisations du monde enseignant ont déjà fait l'objet de travaux historiques, tels que la FEN (BRUCY, 2003), la MGEN (DREYFUS et LAXALT, 2006) ou la MAIF (CHAUMET, 1998). Mis à part un livre récent d'un ancien cadre *marketing* de la Camif (WEBER, 2011), aucun travail académique n'a porté sur cette organisation.

(4) La Maaif (Mutuelle d'Assurance Automobile des Instituteurs de France), créée en 1934, deviendra la Maif en 1966 lorsque son objet ne se limitera plus à la seule assurance automobile.

(5) Il s'agit en réalité de la liquidation de Camif Particuliers, la principale filiale du groupe Camif SA.

(6) Néanmoins, jusque dans les années 1960, le PDG de la Maaif assume statutairement la direction de la Camif, et trois postes d'administrateurs sur onze de la Camif sont réservés à des administrateurs de la Maaif.

(7) Au-delà de la Camif, d'autres entreprises se constitueront dans le sillage de la Maaif : la Maaaf assurera les artisans, la Macif, les commerçants et les industriels, la Matmut, les travailleurs mutualistes, et enfin, la Smacl, les collectivités locales.

(8) L'obligation pour tout conducteur d'assurer son véhicule n'a en effet été imposée en France qu'en 1958. Avant cette date, un conducteur pouvait donc subir des préjudices importants sans recevoir aucun dédommagement.

par les fondateurs de la Maaif dès 1938, avec l'idée que ce centre reverserait une partie de ses excédents pour abonder la caisse de solidarité de la mutuelle. L'arrivée de la Seconde Guerre mondiale repoussait à plus tard ce projet, qui allait s'incarner dans la Camif. En avril 1947, après avoir relancé l'activité de la Maaif, les statuts de la Coopérative des Adhérents à la Mutuelle des Instituteurs de France sont établis lors de l'assemblée générale de la Maaif à Lyon. Le comité fondateur (dont les membres sont pour l'essentiel ceux qui avaient créé et animé la Maaif et qui se retrouveront pour la plupart administrateurs de la Camif jusqu'au milieu des années 1960) désigne Edmond Proust en qualité de Président (9). Déjà à l'origine de la Maaif, celui-ci incarne le parcours typique d'un instituteur de village passé par l'école normale, proche de la SFIO sans y avoir adhéré, membre du puissant Syndicat National des Instituteurs (10), marqué du coin de la laïcité et du pacifisme, après les expériences de deux guerres (TOUCAS-TRUYEN, 2005). La coopérative est dotée d'un capital initial modeste de 30 000 francs correspondant à la souscription de cent actions, mais elle bénéficie de locaux que lui prête sa « grande sœur » ainsi que de la prise en charge de ses frais de personnel par celle-ci. Elle s'adresse uniquement aux sociétaires de la Maaif (eux-mêmes obligatoirement enseignants dans l'enseignement public) pour leur proposer des articles, même si, dans un premier temps, « c'est un peu plus cher qu'ailleurs ». Ses excédents viendront abonder la caisse de solidarité de la mutuelle, à partir de 1951, la coopérative ayant engrangé ses premiers bénéfices.

Étant donné la modicité de ses ressources, la Camif met initialement en place trois canaux de distribution. Son magasin à Niort, qui sert également de lieu de stockage des marchandises, lui assure des ventes au comptoir au niveau régional et lors de « pèlerinages » d'enseignants partant ou revenant de vacances. En 1951, près de 25 % de son chiffre d'affaires est toujours assuré par ce canal, même si cette proportion décroîtra par la suite. Pendant ses premières années, pour pallier l'absence d'un réseau de magasins, la Camif édite également un bulletin (non illustré) listant les offres de produits. D'abord édités au rythme de un par an, puis trimestriellement, ces bulletins deviennent de véritables catalogues à partir de 1949. Ces supports de vente à dis-

tance auxquels sont adjoints des bons de commande, permettent de passer des commandes directement auprès de fournisseurs sélectionnés dans chaque département sans que l'entreprise prenne en charge la logistique ou le stockage des marchandises, mais cette solution n'est pas sans présenter certains inconvénients en termes de délais et de qualité. La Camif perçoit alors une commission sur ces ventes. Sur la période étudiée, celles-ci représentent environ 40 % de son chiffre d'affaires. Enfin, les bulletins, puis les catalogues, permettent de vendre par expédition directe à partir des entrepôts de Niort où sont stockées les marchandises. Si le contrôle de la qualité et des délais est alors beaucoup plus étroit, ce canal nécessite un fonds de roulement important et de vastes locaux, dont l'entreprise ne disposera pas avant le début des années 1960.

DES DÉBUTS DIFFICILES DANS L'APRÈS-GUERRE

La Camif se développe modestement dans les années 1950, mais voit son activité décoller dans les années 1960, profitant à plein des Trente Glorieuses qui s'amorçaient et qui allaient entraîner une croissance du nombre des enseignants et de leur pouvoir d'achat (FOURASTIÉ, 1979). La catégorie des instituteurs et des professeurs fait partie des groupes sociaux connaissant alors la plus forte croissance avec des effectifs multipliés par 5 pour le nombre de professeurs sur la période 1954-1979 et par 3, pour les instituteurs. Sur la période, le nombre des élèves passe, quant à lui, de 4,8 millions en 1947 à 8,9 millions en 1968, tous niveaux d'enseignement confondus (FOURASTIÉ, 1979 : 112)).

Durant ses premières années d'existence, la coopérative pâtit moins d'une concurrence d'autres vendeurs à distance que d'un contexte macro-économique difficile. Les entreprises du secteur de la vente à distance (VAD) ne se structureront en effet qu'à partir de la fin des années 1950 (11). Jusque-là, le secteur se compose essentiellement de petits distributeurs, dans de multiples secteurs (12), voyant dans la vente par catalogue une façon d'élargir leur marché local et de toucher une population française encore essentiellement rurale (CARILLON, 1984). Cependant, ce secteur

(9) Sur la période considérée (1947-début des années 1970), la Camif connaîtra trois présidents : Proust (1947-1956), Coubrat (1957-1962) et Gay (1963-1975).

(10) Le SNI se retrouvera « au cœur d'un puissant réseau de gestion du quotidien des instituteurs, dont la Maaif et la Mgen constituaient les plus beaux fleurons » (BRUCY, 2003, p. 19).

(11) Le premier syndicat professionnel, le Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance (SEVPC), verra le jour en 1957. Jusqu'au début des années 1960, il ne regroupera qu'une vingtaine de membres.

(12) La vente par catalogue se développe d'abord dans l'édition et la distribution de livres à partir du XV^e siècle, pour s'élargir ensuite à tout type de commerce, au XVIII^e siècle (comme la mode, les produits pharmaceutiques, les outils, les graines, les instruments de musique (CARRILLON, 1984)). Il faudra attendre la fin du XIX^e siècle pour voir émerger les gros catalogues que nous connaissons aujourd'hui, cette évolution étant liée au développement des réseaux ferrés et routiers. L'institutionnalisation d'un secteur de la VAD à proprement parler ne commencera qu'à partir du milieu du XX^e siècle avec des entreprises dédiées uniquement à ce type de commerce.

émergent comprend déjà quelques grosses entreprises productrices qui cherchent, en aval, à maîtriser leur distribution (notamment dans le textile, à partir des années 1920 et 1930, avec Les Trois Suisses ou La Redoute, ou dans les objets métalliques comme Manufrance, dès 1885) et quelques entreprises du commerce cherchant à diversifier leurs modes de distribution (comme Le Bon Marché ou les Galeries Lafayette) (DESAEGHER et SIOUFFI, 1993). Les premières ne vont commencer à élargir leurs offres au-delà de leurs activités d'origine qu'à partir des années 1950, quand les seconds se cantonneront généralement à voir dans la vente à distance un canal additionnel de vente qui leur permet de toucher un marché national, voire international. Le seul concurrent qui occupe le même positionnement que la Camif apparaît être Manufrance, avec son « Tarif-Album » (13) qui couvrait toutes les catégories de produits d'aménagement de la maison et de loisir (BESSE, 2010).

Si les débuts modestes de l'entreprise ne sont pas liés à une concurrence particulièrement féroce, la jeune coopérative doit cependant affronter un contexte macroéconomique difficile, que ses archives évoquent abondamment. Les problèmes d'approvisionnement de l'après-guerre rendent en effet difficile la recherche de fournisseurs et plus encore la sélection de fournisseurs qui soient fiables et capables de livrer dans les délais des produits de qualité (14). Il s'ensuit que les articles proposés le sont d'abord au coup par coup en fonction des opportunités d'approvisionnement et que le nombre des références offertes par la Camif restera longtemps modeste (15). Certains fournisseurs refusent en plus de travailler avec la Camif en raison des convictions militantes qu'elle affiche et de crainte de concurrencer leurs propres distributeurs. À ces difficultés avec les fournisseurs, il faut ajouter des taux d'inflation qui dépassent régulièrement les 10 % annuels jusqu'à la fin des années 1950, ce qui rend l'affichage et le calcul des prix de vente problématiques pour une entreprise qui vend en partie ses produits sur catalogue. Dans ces conditions, une marge sur les ventes calculée trop juste, et l'exercice devient déficitaire. Enfin, dernière faiblesse dans cette aventure, Edmond Proust et ses collègues n'ont aucune expérience de la distribution puisque tous les membres du CA de la Camif sont issus du

monde enseignant et du mutualisme. Le commerce est pour eux une nouvelle activité qui se révélera être bien plus complexe que l'assurance.

LE RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS CAMIF AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATIVE

Par delà les trois canaux de distribution qu'elle va utiliser, la Camif va s'inspirer de l'organisation de la Maaif pour bâtir un réseau de délégués qui se révélera décisif pour son développement. En 1934, Edmond Proust décidait en effet de bâtir des sections départementales pour entrer en contact avec les enseignants et établir leurs polices d'assurance (*Histoire de la Maaif*, 1984). Les buts précis qui leur étaient assignés comprenaient la « propagande », le contrôle du bien-fondé des adhésions (16) et la liaison générale entre les sociétaires et les organes de direction. Initialement limitée à un seul délégué par département, la section recevait mandat du conseil d'administration de la mutuelle pour vendre ses produits et représenter l'entreprise. Ce réseau s'étoffera avec la croissance de la Maaif et bientôt, dans chaque département, un délégué départemental (DD) coordonnera l'action de plusieurs correspondants départementaux (CD). Les délégués Camif sont recrutés parmi les militants des délégations Maaif et la majorité d'entre eux assumeront même les deux charges. C'est ce réseau de plusieurs centaines de militants bénévoles (17) que la Camif utilisera pour lui assurer un maillage étroit du territoire et une présence au plus près des sociétaires. Dans l'esprit du premier président de la Camif, ce réseau d'excellents « agents d'assurance » sera en effet pour la Camif un réseau « d'excellents agents commerciaux ».

Outre la volonté de ses fondateurs, ce réseau est une des rares ressources dont dispose l'entreprise à sa création. En effet, la Camif ne bénéficie alors pas de ressources financières élevées, si ce n'est celles apportées par ses sociétaires. Elle ne possède pas de savoir-faire particulier dans la VAD et ne bénéficie d'aucune renommée ou image de marque, à ses débuts ; pire, elle s'attire plutôt l'hostilité des producteurs. Enfin, elle n'a pas de liens particulièrement étroits avec ses fournisseurs comme pouvaient en avoir d'autres vendeurs pratiquant la VAD. L'importance de ce réseau

(13) Dès 1889, Étienne Mimard fait passer la diffusion de son catalogue de 20 000 à 300 000 exemplaires.

(14) Le régime de rationnement imposé pendant la Seconde Guerre mondiale perdurera jusqu'à la fin des années 1940, pour certaines denrées. Au début des années 1950, il existe encore des pénuries occasionnelles (par exemple, sur la toile à draps, dont la matière première vient à manquer).

(15) De l'ordre de 2 000 références à la fin des années 1950, proposées dans deux catalogues édités chacun à 50 000 exemplaires.

(16) La Maaif n'acceptait comme sociétaire que des instituteurs laïques avant de s'ouvrir plus largement, par la suite, aux fonctionnaires. Ce principe de laïcité présidait également au recrutement des salariés et prévaudra à la Camif.

(17) Les chiffres précis nous manquent ici mais aux 94 délégués Camif, il faut probablement ajouter le double ou le triple de correspondants. Pour la Maaif, 550 correspondants et délégués se répartissent dans 135 délégations en 1999 (audition, le 10 mars 1999, au Sénat de M. Roger Belot, PDG de la Maif).

réparti sur tout le territoire français est confirmée par les acteurs de l'époque. D'après Jean Lauroua, un des premiers compagnons de Proust, membre du CA de la Maïf, puis son PDG de 1962 à 1972, « (...) un élément incontestable qui, à lui seul, nous différencie des autres : il s'agit de nos délégations, une structure qui n'existe nulle part ailleurs (...) Grâce au dévouement de ces camarades qui ne ménagèrent ni leur temps, ni leur peine, ni leurs loisirs, la Mutuelle s'imposa, se développa, prit une importance que les plus optimistes n'auraient osé prévoir (...) Cela peut paraître paradoxal, mais la pièce essentielle de l'édifice, celle qui constitue une de ses originalités les plus marquantes, et également sa force, c'est la délégation départementale ; elle constitue le creuset de la vie démocratique de la Maïf » (*Histoire de la Maïf*, 1984, p. 37). Edmond Proust reconnaîtra lui aussi le rôle crucial de ce réseau dans le développement de la Camif : « (...) c'est la volonté du C.D. [correspondant départemental] s'appuyant sur une organisation départementale bien au point, car ni l'emploi, ni le peuplement, ni l'existence d'une grande ville n'apportent d'explication sur le plus ou moins grand développement de la Camif dans les départements » (CA, 1949). Le reste de notre article se concentrera sur l'évolution du rôle de ces délégués.

LA MULTIPLICATION DES RÔLES DES DÉLÉGUÉS ET DES CORRESPONDANTS DÉPARTEMENTAUX

L'analyse des archives de la Camif montre une évolution du rôle des DD et CD bénévoles jusque dans les années 1960. À côté de leur mission traditionnelle de collecte des pouvoirs et des signatures des sociétaires pour les AG, ces « agents d'assurance » vont remplir, dans un premier temps, une double mission : la souscription d'actions nouvelles et la recherche de fournisseurs.

Dans un contexte se caractérisant par de fortes contraintes sur les ressources, Edmond Proust comprend vite qu'une des clés de la réussite de la Camif passe d'abord par le développement de son capital social. Celui-ci détermine en effet la capacité d'achat de la coopérative et son pouvoir face aux fournisseurs, il permet de se constituer des stocks et d'étoffer l'offre, et donc d'amener de nouveaux clients.

Pour ce faire, la direction de la Camif demande à chaque délégué de rechercher des souscripteurs parmi les instituteurs : « Il lui incombe d'augmenter le nombre des actionnaires et le nombre d'actions souscrites pour chacun d'eux, même si je sais que dans certains départements des déceptions passées avec des groupes d'achats et des coopératives rendent certains membres de l'enseignement hésitants » (PROUST, CA, 1947). Pendant plusieurs années, Proust et ses successeurs font remarquer que les souscriptions atteignent des niveaux insuffisants pour permettre à « la coopérative de disposer des sommes dont elle pourrait avoir besoin au cas où elle se trouverait en présence

d'un achat avantageux et important à réaliser immédiatement » (CA, 1948). Cette obsession du capital est présente dans l'ensemble des comptes-rendus de CA et d'AG jusqu'au début des années 1960. Ainsi, en 1954, constatant que le capital social est encore nettement insuffisant au regard de l'activité (un capital de 15 millions de francs, pour un stock moyen de 25 millions et un chiffre d'affaires de 81 millions), Proust appelle l'ensemble des adhérents de la Camif à souscrire de nouvelles actions afin que chaque sociétaire soit titulaire d'au minimum trois actions.

Parallèlement à cette recherche de souscripteurs, le délégué a également en charge la prospection dans son département de « maisons de fabricants », de fournisseurs pouvant fournir « des produits de qualité à des prix intéressants ». Dans un contexte de pénurie de l'offre, l'identification d'un réseau de fournisseurs fiables souhaitant vendre à une coopérative de consommation est une nécessité. Le développement de ce réseau ne s'est pas fait sans efforts ni sans erreurs, car certains fabricants, après avoir accepté de livrer, se rétractent à cause de l'instabilité des prix, du manque de matières premières ou de l'insuffisance de leur capacité de production. Au-delà des restrictions liées à l'après-guerre, la coopérative se heurte également à une hostilité de fabricants ou à la concurrence d'autres réseaux ayant le monopole de la distribution. La fiabilité du réseau de ses fournisseurs est d'autant plus importante pour la Camif, dans ses premières années, qu'elle fait le choix de ne privilégier que quelques opérations susceptibles de lui attirer la confiance des sociétaires plutôt que de faire de nombreuses opérations. Ces contraintes se relâcheront, progressivement, avec la notoriété grandissante de la coopérative même si, à la fin des années 1960, les délégués sont encore sollicités, à l'occasion, pour trouver certains fournisseurs. Dans le rapport annuel de 1964, on peut ainsi lire que, désormais, « les fournisseurs ne rechignent plus à lui livrer leurs produits. Bien au contraire, ils la sollicitent et acceptent des méthodes de commercialisation jusqu'à maintenant inhabituelles (...) » (p. 13). Alors que chaque membre du réseau a d'abord un rôle de prospecteur auprès des souscripteurs potentiels d'actions et des fournisseurs, l'augmentation du nombre des acheteurs-sociétaires conduit la Camif à demander à chaque délégué qu'il soit également son « agent commercial ». Les services rendus par les délégués s'étoffent donc, après quelques années d'existence. Ils assurent désormais la « propagande » par tous les moyens et jouent plus largement le rôle d'agents commerciaux assurant la relation avec les clients et faisant remonter du terrain les remarques des sociétaires. « Le délégué départemental doit également être considéré comme l'agent commercial du siège, non seulement pour la préparation des marchés, mais également pour le contrôle de leur exécution et, en cas de questions litigieuses, soit pour pouvoir intervenir rapidement soit pour renseigner les services administra-



© Coll. IMKHARBINE-TAPABOR

« Avec l'expérience, la direction apprend à piloter son réseau de délégués, à standardiser un certain nombre d'interactions avec eux, à faire des choix sur les décisions qui doivent être décentralisées ou centralisées et, enfin, à identifier la fréquence des échanges permettant une utilisation efficiente du réseau. », illustration de P. Melissier pour une publicité (vers 1950) intitulée « Barque "Camif Niort" guidée par le phare de la Camif ».

tifs » (CA, 1949). Ce rôle consiste, par exemple, à présenter la coopérative à des prospects, à en faire la publicité dans les réunions syndicales ou à recevoir les nouveaux adhérents. Il comprend également jusqu'à la fin des années 1960 la mise à jour régulière des fichiers clients de l'entreprise. « Grâce à l'aide efficace des délégués départementaux, nous avons pu mettre en grande partie à jour le fichier des sociétaires, notamment en ce qui concerne les "non sociétaires Maaif" » (Rapport annuel, 1966, p. 2). Avec l'organisation des canaux de distribution, la propagande est certainement l'activité dans laquelle la Camif a développé le plus de processus d'exploration. Les dirigeants de la Camif ont d'abord testé trois moyens principaux de propagande : a) l'envoi de catalogues aux sociétaires, b) l'envoi de marchandises consignées dans les centres de groupage afin d'exposer dans les départements les produits vendus et de permettre aux clients de « toucher » les produits et, enfin, c) l'envoi de lots d'exposition contenus dans des malles circulant d'un département à l'autre. Au fur et à mesure des retours d'expérience, les deux derniers modes de promotion sont abandonnés. En 1950, Proust, constatant que les expositions dans les départements mobilisent un capital important, ne permettent pas une rotation rapide des produits et sont soumises à de nombreux risques (comme le vol ou la détérioration des marchandises), décide de supprimer ces dépôts et de les remplacer par des expositions temporaires réalisées avec des malles de produits envoyées aux DD.

Les délégués doivent également rendre l'organisation de la Camif progressivement plus efficiente. Cette efficience passe non seulement par l'augmentation du nombre d'acheteurs et par celle des volumes d'achats par sociétaire, mais aussi par un rôle d'organisateur. Dans ce cadre, ils doivent prendre toute décision permettant d'assurer tant la logistique commerciale que la centralisation des commandes et des souscriptions, ainsi que le stockage des marchandises, le choix pertinent des lieux de propagande ou encore la sélection des meilleurs fournisseurs. Le DD doit alors « (...) organiser son département pour répartir les commandes dans les meilleures conditions de rapidité et d'économie » (CA, 1949). Enfin, avec le développement des produits électriques dans les années 1960 et l'impossibilité pour l'entreprise de faire la démonstration de ces produits, la direction demande aux délégués d'accueillir chez eux les sociétaires : « Le président fait savoir que si les délégués départementaux sont possesseurs des matériels ci-après achetés à la Camif : téléviseurs Pathé-Marconi (...), les sociétaires intéressés pourront voir ces matériels chez eux. C'est en compensation de cette servitude que le conseil d'administration de la Camif a décidé d'accorder aux délégués une remise publicitaire de 10 % sur le prix Camif des articles ci-dessus » (AG, 1964).

DU PILOTAGE DU RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS À SON DÉCLIN

Le développement d'un réseau d'agents polyvalents va progressivement permettre un maillage étroit du territoire et le développement de centres de groupage à travers la France. Ces centres se situent dans des villes importantes ou dans des « centres d'attraction pour les membres de l'enseignement », dans lesquels un responsable (un directeur d'école, par exemple) accepte de recevoir les publicités de la Camif, de prendre les commandes et de les transmettre au siège ou au DD. C'est également dans ces centres que sont envoyées et réparties les commandes et que sont organisées, pendant un temps, les expositions d'articles à vendre (soutien à la vente par correspondance). Reste que la multiplication des services qui sont demandés aux DD ne va pas de soi et nécessite un apprentissage de leur part et de la part du siège. Les métiers de la distribution et de l'assurance sont en effet différents, ce qui peut conduire les délégués à présenter des résultats parfois décevants, malgré leurs efforts. La multiplication des rôles des DD n'est pas sans apporter une certaine confusion dans leur esprit. Certains membres du CA envisagent d'ailleurs de leur envoyer une circulaire afin d'établir « (...) avec précision ce que l'on attend d'eux et de situer leur dépendance à l'égard du correspondant départemental chargé de superviser l'ensemble » (CA, 1949). Des réunions nationales rassemblant tous les délégués apparaîtront dans les années 1960 afin de coordonner leurs actions. Avec l'expérience, la direction apprend à piloter son réseau de délégués, à standardiser un certain nombre d'interactions avec eux, à faire des choix sur les décisions qui doivent être décentralisées ou centralisées et, enfin, à identifier la fréquence des échanges permettant une utilisation efficiente du réseau.

Mais se focaliser sur les forces du réseau de DD reviendrait à ne raconter qu'une moitié de l'histoire de l'évolution de cette ressource. À côté des nombreux services rendus par le réseau, un certain nombre de difficultés émergent. Tout d'abord, les délégués Camif sont pour beaucoup des délégués Maaif ayant d'autres obligations, mais ils sont avant tout des instituteurs bénévoles, avec leur charge de travail. Alors que les dirigeants sont convaincus que seule la propagande décide l'acheteur, ils constatent dans le même temps qu'une partie des « (...) camarades sont absorbés sans doute par la préparation aux examens et les manifestations de fin d'année » (CA, 1949). Le bénévolat explique également la difficulté d'offrir une large gamme de produits les premières années puisqu'il existe une certaine « inertie de certains correspondants dans la recherche de maisons fabricantes » (CA, 1949). Par ailleurs, la décentralisation du réseau de délégués peut provoquer des dysfonctionnements plus ou moins importants dans l'organisation des ventes. Ainsi, la forte autonomie donnée aux délégués peut, par exem-



ple, les amener à signer des accords de vente à la commission avec des fournisseurs locaux se trouvant en concurrence avec des produits vendus nationalement par la Camif. Celle-ci est donc, dès sa création, placée dans une situation paradoxale : elle possède un réseau national de DD, mais n'a pas développé les outils de contrôle administratif pour s'assurer de l'alignement du réseau sur ses objectifs. Cette situation engendre plusieurs dysfonctionnements comme des retards, des erreurs ou des manques dans la transmission d'informations entre le siège, les sociétaires et les délégués, mais aussi des fraudes de fournisseurs ne déclarant pas la totalité des ventes à la commission ou l'opportunisme de certains délégués réalisant localement des affaires personnelles au nom de la Camif.

Au début des années 1970, si la direction évoque toujours les délégués pour leur investissement et leur militantisme, le rôle opérationnel de ceux-ci décroît, à l'évi-

dence. Ils assurent de moins en moins de tâches sur le terrain et leur rôle se cantonne de plus en plus à la participation aux AG et à la collecte des pouvoirs. Ce rôle symbolique reste néanmoins important pour préserver le caractère démocratique de l'organisation et la représentation des sociétaires (18). La première enquête (19) exhaustive menée sur les délégués en septembre 1971 confirme cette vision. Elle offre l'image d'un délégué qui est une fois sur deux un retraité de l'enseignement et un militant d'autres organisations (syndicats, mutuelles, clubs de loisir) et qui passe le plus souvent de 0 à 5 heures à sa délégation chaque semaine. Dans 70 % des cas, il cumule son rôle avec une charge à la délégation Maif de son département. Enfin, son activité consiste à présenter la société aux nouveaux sociétaires dans 43 % des cas, ses autres activités (participation à des conférences, affichage, distribution de catalogues, intervention pour SAV) étant beaucoup plus occasion-

Rôle assuré par le délégué jusqu'à dans les années 1960	Rôle assuré par d'autres ressources à partir des années 1960
Développer la souscription d'actions.	Moins pertinent dans les années 1960, du fait des réserves financières accumulées et des souscriptions massives enregistrées (20).
Accroître la notoriété de l'entreprise.	Catalogues diffusés à plus de 150 000 exemplaires (à partir de 1963). Création du service publicité (1968).
Étendre le réseau de fournisseurs.	La notoriété croissante de l'entreprise lui amène des fournisseurs (à partir de 1964).
Assurer la logistique.	Atelier de mécanographie et investissement dans des machines Bull pour la gestion des stocks (1963, mis en place en juin 1965). Complexe de Trévins dans la périphérie niortaise (1971). Mise en place de 24 stations décentralisées de SAV (1972).
Se charger de la relation client.	Création d'un service réparation et réclamations (1963). Parution des premiers numéros de « Liaisons Camif » à destination des sociétaires (1965). Expérimentation d'un magasin à Toulouse (1972).
Collecter des informations.	Création d'un service « achats promotion ventes » en charge des études de marchés et de la mise au point des catalogues (1963). Premières enquêtes <i>marketing</i> sur les sociétaires (1970). Service informatique installé à Trévins (1971) (21). Création du bureau d'études et de recherche (BER) (1973). Mise en place d'un panel de 2 000 sociétaires témoins (1973).

Tableau 1 : La substitution progressive des services rendus par le délégué.

(18) Sur la période étudiée, environ 20 % des sociétaires sont représentés lors des AG.

(19) Cette enquête menée par le bureau des études commerciales de la Camif comprend une dizaine de questions ; elle permet de cerner le profil type des délégués et leurs activités (93 questionnaires ont été récupérés sur 94 envoyés).

(20) Le nombre d'actions souscrites passe de 47 560 en 1960 à 124 187 en 1963.

(21) Dans le secteur de la VPC, les années 1960 et 1970 se caractérisent par une introduction massive des outils de traitement de l'information permettant de gérer les stocks et de connaître les clients (DESAEGHER et SIOUFFI, 1993). Elles marquent, avec les innovations logistiques, le passage d'une industrie de main-d'œuvre à une industrie fortement automatisée. Selon les dirigeants de la Camif, l'informatique marque « le passage du stade semi-industriel aux techniques les plus avancées » et « autorise une prospection systématique des quelque 350 000 sociétaires Maif pour lesquels la Camif est encore une "inconnue" » (AG, 1971).



nelles. L'enquête conclut assez cruellement que « nous pouvons considérer que l'action déployée par le délégué départemental est relativement faible (...) » (p. 3).

Ce déclin du rôle joué par les DD est à rapprocher de la professionnalisation de l'organisation. Sous la présidence d'Armand Gay, PDG à partir de 1963, la Camif s'engage dans cette voie au cours des années 1960. Il résumera ce mouvement de façon explicite lors d'une AG tenue en 1973 : « L'orientation d'une grande société comme la nôtre ne peut plus être laissée à l'initiative de quelques militants dévoués si sérieux et si compétents qu'ils soient » (AG, 1973). À la fin des années 1960, si les délégués sont encore louangés et associés au devenir de la Camif, le militant laisse de plus en plus la place au salarié professionnel et aux techniques « modernes » de gestion, jugées plus aptes à gérer une entreprise forte désormais de 250 000 sociétaires et de 350 salariés, expédiant environ 2 000 colis par jour et étant alors le 4^e vénévéciste français. Le tableau 1 de la page précédente résume les nombreuses modifications apportées à l'organisation de la Camif à partir des années 1960, qui rendent progressivement les mêmes services que les militants bénévoles, ce qui explique le déclin de ces derniers.

DISCUSSION

Notre article a adopté une approche historique pour retracer le développement de la Camif. Cette approche est particulièrement adaptée à une analyse longitudinale visant à mettre en évidence l'idiosyncrasie d'une organisation et de ses ressources, ainsi que le « grain fin » de la vie organisationnelle. Dans le cas qui nous occupe, elle permet de souligner le rôle crucial du réseau de militants bénévoles qui a pris en charge ce qu'une jeune entreprise comme la Camif n'avait pas les moyens d'assurer à ses débuts : la souscription d'actions, la publicité, la logistique, la relation client, le SAV, l'administration des ventes. Ce réseau peut être caractérisé de ressource stratégique si l'on s'en réfère aux critères traditionnels de Barney (1991). Il ouvre en effet les portes d'un marché de plusieurs dizaines et bientôt centaines de milliers de sociétaires Maaif à un niveau national, là où la plupart des coopératives de consommation se contentaient, traditionnellement, d'un marché purement local, généralement au niveau d'un quartier. Ce réseau permet donc la saisie de nombreuses opportunités pour une organisation capable d'ajuster son offre à cette demande potentielle. Cette ressource est également rare car, excepté la Maaif, aucune autre organisation ne pouvait se prévaloir d'un tel réseau auprès du marché des instituteurs. De façon similaire, ces quelques centaines de correspondants et délégués forment une organisation dans chaque ville et dans chaque village de France qu'il est difficile d'imiter. Enfin, si l'on peut imaginer un réseau de salariés professionnels qui jouerait le même rôle (22) et se substituerait au réseau Maaif, celui-ci n'aurait pas le

même écho qu'un réseau d'instituteurs parlant à des instituteurs et entraînerait des coûts prohibitifs. Ce type de ressource unique est issue d'un processus historique long et cumulatif héritée de la Maaif, ce qui lui donne son caractère non échangeable (DIERICKX et COOL, 1989). Sans évoquer précisément ces caractéristiques, les dirigeants de la Camif savent que leur force réside dans ce réseau.

Le cas de la Camif vient cependant interpellé le paradigme de la RBV (*Resource Base View*), qui associe performance et possession de ressources stratégiques. En effet, un décalage existe entre la possession d'une ressource stratégique et les performances, celles-ci restant modestes jusqu'au début des années 1960. Deux explications émergent du cas analysé, quant à ce décalage. La première est que la Camif souffre d'un manque de ressources « ordinaires » (comme le capital, les locaux ou les installations logistiques) qui entrave son développement jusqu'au début des années 1960. Ces ressources jouent le rôle d'actifs complémentaires pour faire émerger un avantage concurrentiel (TEECE, 1986) et, en conséquence, se focaliser uniquement sur les ressources dites stratégiques semble insuffisant pour comprendre les succès ou les échecs d'une organisation. Le rendement de ces ressources dépend en effet étroitement des autres ressources dont dispose l'organisation (voir, par exemple, EEISENHARDT et MARTIN, 2000 ; TEECE *et al.*, 1997 ; ZOLLO et WINTER, 2002). La deuxième raison tient à l'utilisation de la ressource (HANSEN *et al.*, 2004 ; SIRMON *et al.*, 2007). La Camif découvre progressivement les services qu'elle peut extraire de cette ressource dans le secteur de la distribution alors que les travaux traditionnels de la RBV présupposent qu'une organisation sait *a priori* comment utiliser ses ressources et que les travaux sur les multiples usages d'une même ressource sont rares. Sur ces points, la Maaif offrait un modèle à suivre trop différent avec son réseau de bénévoles dans le secteur de l'assurance. Le processus d'apprentissage suivi par la Camif lui permet d'extraire des services de plus en plus variés de la ressource. Cette découverte progressive de nouveaux services accroît l'efficacité de l'organisation (rôle logistique, sélection des fournisseurs, transmission d'informations) et lui permet de toucher un marché de plus en plus large (souscription d'actions, rôle commercial, rôle de propagande, de démonstrateur). L'action managériale se révèle ici décisive pour imaginer des utilisations possibles de cette ressource et des combinaisons entre celle-ci et d'autres dans l'organisation. Cette analyse permet de réaffirmer le caractère subjectif des ressources (PENROSE, 1959). Du fait des configurations variées que peuvent prendre les interactions entre ressources et managers, l'association

(22) Les grands magasins comme le Bon Marché et les Galeries Lafayette utilisaient également des réseaux de commissionnaires et des bureaux de répartition des commandes jusque dans les années 1960. Ceux-ci remplissaient le même rôle que le réseau de délégués CAMIF. Pour le Bon Marché, 2000 commissionnaires percevaient 5 à 8% des ventes qu'ils réalisaient (CLAVÉ, 1964).

entre la possession de ressources stratégiques et les performances durables des firmes n'est donc pas systématique (NEWBERT, 2007).

L'autre intérêt du cas étudié est de suggérer l'existence d'un processus de dévalorisation de la ressource stratégique que vient expliciter *a posteriori* le discours d'Armand Gay en 1973. Ce processus apparaît avec le développement de la structure et de l'organisation de la Camif, alors qu'en général il est attribué à des conditions externes (actions des concurrents, nouvelle technologie,...). Le réseau est jugé de moins en moins performant pour assurer certains de ses rôles et est remplacé avantageusement tant par des actifs que par des salariés professionnels. Le développement de la notoriété de la coopérative, de l'informatique, du *marketing* ou des capacités logistiques se substitue progressivement aux services rendus par les militants suite aux choix organisationnels successifs opérés par l'entreprise.

Le cas de la Camif permet donc d'avoir une vision du cycle d'évolution de la valorisation d'une ressource stratégique. Trois phases peuvent être identifiées dans cette séquence (23).

Dans la première, la Camif possède une ressource stratégique, son réseau de DD, mais l'utilisation qu'elle en fait n'est pas efficiente, par manque de ressources plus ordinaires mais complémentaires (jusqu'à la fin des années 1950).

Dans la deuxième phase, l'exploitation intensive de la ressource devient possible grâce au développement de ressources complémentaires : la coopérative tire alors le maximum du réseau de ses délégués (jusqu'à la moitié des années 1960).

Enfin, dans une troisième et dernière phase, la coopérative développe d'autres types de ressources, qui se substituent progressivement au réseau des délégués (à partir de la moitié des années 1960). Le rôle opérationnel de celui-ci se réduit, symbolisant le passage d'un modèle original de distribution à un modèle plus classique, adoptant les techniques de la VPC en émergence. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BARNEY (J.B.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120, 1991.
- BESSE (N.), *Manufrance – L'album d'un siècle 1885-1985*, Fage éditions, 2010.
- BRUCY (G.), *Histoire de la FEN*, Paris, Belin, 2003.
- CARILLON (A.), *Souvenirs de catalogues – Les origines de la vente par correspondance (1681 à 1870)*, Syndicat des entreprises de la Vente Par Correspondance, 1984.
- CHAUMET (M.), *MAIF. L'Histoire d'un défi*, Paris, Le Cherche-Midi éditeur, 1998.
- CLAVE (F.), *Aspects économiques de la vente par correspon-*

dance, thèse pour le doctorat es sciences économiques, Université de Bordeaux, Faculté de droit et des sciences économiques (201 pages), 14 juin 1964.

DESAEGHER (C.) & STIOUFFI (B.), « La vente par correspondance : une révolution sous le signe de la technologie », *Entreprise et Histoire*, n° 4, pp. 55-69, 1993.

DIERICKX (I.) & COOL (K.), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1511, 1989.

DREYFUS (M.) & LAXALT (J.-M.), *Une histoire d'être ensemble : la MGEN 1946-2006*, Paris, Jacob-Duvernet, 2006.

EASTERBY-SMITH (M.) & PRIETO (I.M.), "Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?", *British Journal of Management*, 19, 3, pp. 235-249, 2008.

EISENHARDT (K.M.) & MARTIN (J.A.), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121, 2000.

FOURASTIÉ (J.), *Les Trente Glorieuses ou La révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

FURLOUGH (E.), *Consumer cooperation in France – The politics of consumption 1834-1930*, Cornell University Press, 1991.

HANSEN (M. H.), PERRY (L. T.) & REESE (C. S.), "A Bayesian operationalization of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1279-1295, 2004.

La Maif a cinquante ans – 1934-1984, mars 1984 (101 feuillets).

NEWBERT (S.L.), "Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, 28, 2, pp. 121-146, 2007.

NDOFOR (H. A.), SIRMON (D. G.) & HE (X.), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in vitro diagnostics industry", *Strategic Management Journal*, 32, 6, pp. 640-657, 2011.

PENROSE (E.T.), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Oxford University Press, MA, 1959.

SIRMON (D. G.), HITT (M. A.) & IRELAND (R. D.), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 32, pp. 273-292, 2007.

TEECE (D. J.), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, 15, 6, pp. 285-305, 1986.

TEECE (D.J.), PISANO (G.) & SHUEN (A.), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533, 1997.

TOUCAS-TRUYEN (P.), *Les Coopérateurs – Deux siècles de pratiques coopératives*, sous la direction de M. Dreyfus, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2005.

WEBER (T.), *CAMIF – Le défi inachevé*, Velours, 2011.

ZOLLO (M.) & WINTER (S.G.), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351, 2002.

(23) Nous remercions un évaluateur pour cette suggestion.

« CAPITALISME –
UN DIEU
SANS BIBLE »
IDÉES REÇUES
SUR LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE
DOMINANT

À propos de l'ouvrage de
Jean-Michel Saussois,
« *Capitalisme – Un dieu
sans bible* » – *Idées reçues
sur le modèle économique
dominant*, Éditions
Le Cavalier Bleu, 2011,
167 p.

La parution de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *Capitalisme – Un dieu sans bible*, (1), mérite de retenir toute l'attention d'un large public. Son sous-titre *Idées reçues sur le modèle économique dominant* est en effet une invitation à une réflexion d'une urgente actualité. Si les idées reçues sont à la pensée ce que la restauration rapide est à la gastronomie, c'est-à-dire simples et prêtes à l'emploi, mais finalement toxiques et susceptibles de polluer les esprits, alors interrogeons-nous sur ces fameuses idées.

L'expression « idées reçues » fait ici allusion au savoureux *Dictionnaire des idées reçues* de Gustave Flaubert. Mais inutile d'y chercher une définition de ce qu'est une idée reçue ! D'autres dictionnaires précisent qu'une idée reçue est une banalité, un poncif. Se fier aux

(1) Cet ouvrage fait suite à un travail plus académique du même auteur : *Capitalisme sans répit*, Éditions La Dispute, 2006, 280 p.

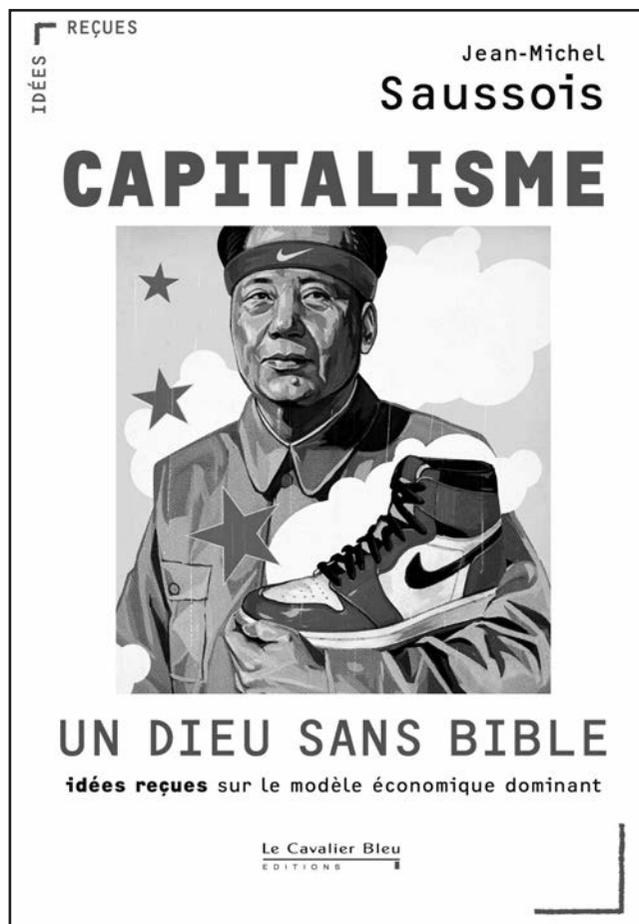
idées reçues, par exemple pour porter un jugement, c'est admettre implicitement qu'une idée est d'autant plus valable qu'elle est partagée par le plus grand nombre. La popularité serait la preuve de la vérité, et la répétition tiendrait lieu de démonstration. C'est ainsi que fonctionne trop souvent le monde des médias, qui fait d'un fait divers repris en boucle, une règle générale.

La première qualité de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois est de nous inviter à réfléchir sans jargon. Ayant une triple formation en économie, en gestion et en sociologie, il a su faire dialoguer simplement entre elles ces trois disciplines qui

tion du lecteur notamment grâce à l'emploi de métaphores, sans pour autant renoncer à la rigueur du raisonnement.

Une des métaphores qui structure largement l'ouvrage est celle de la maison de Braudel. Le rez-de-chaussée est le lieu de la vie domestique, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire un lieu privé où les échanges fondés sur la valeur d'usage se font entre membres de la famille ou entre amis, un lieu où l'on consomme pour vivre. Le premier étage est un lieu public où des professionnels du commerce échangent des biens ou des services selon leur valeur d'échange et selon les « lois » du marché. Enfin, le second

étage de la maison est celui des princes et des capitalistes, qui échappent aux contraintes imposées aux étages inférieurs, car c'est là que se font les règles. C'est le lieu du pouvoir politique et économique, ces deux pouvoirs étant intimement liés. C'est l'étage où « l'État-providence a tordu le cou à la main invisible du marché » (2), pour le plus grand profit de l'État, mais au moins autant pour celui des grandes entreprises vivant dans le même écosystème : industrie pharmaceutique, armement, banques et assurances, aéronautique, majors du BTP ou de l'énergie, services aux collectivités locales, etc. C'est plus particulièrement ce second étage de la maison de Braudel que Jean-Michel Saussois nous invite à découvrir dans



ont tant à partager, alors que les spécialistes tentent de multiplier les spécialités pour mieux les isoler par des mots et des références que seuls les initiés peuvent décoder et, ainsi, mieux se protéger. Sa seconde qualité, c'est qu'il fait appel à l'intuition et à l'imagina-

son ouvrage.

Cet ouvrage dissèque douze « idées reçues » relatives au capitalisme,

(2) Selon l'expression imagée d'un titre retenu par Romain LAUFER et Catherine PARADEISE : *Le Prince bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982, p. 188.

regroupées en quatre grands thèmes :
 – la nature et la définition du capitalisme,
 – les moteurs de l'évolution du capitalisme,
 – les bienfaits et les méfaits du capitalisme,
 – enfin, les menaces inhérentes à la crise et les opportunités offertes par celle-ci.

De cet ensemble remarquablement documenté et structuré, il ressort tout d'abord que *le* capitalisme (au singulier) n'existe pas. Il y a une histoire et une géographie du capitalisme. À travers une phrase empruntée à Fernand Braudel, Jean-Michel Saussois résume parfaitement sa pensée : « Les caméléons changent de couleur, mais ce sont toujours des caméléons. » Il y a donc interaction entre le capitalisme et la société et, de ce fait, il y a une pluralité de capitalismes. Quels points communs y-a-t-il en effet entre le capitalisme spéculatif des marchés financiers, le capitalisme industriel familial et le capitalisme à la chinoise ? Non seulement ces diversités se constatent, mais elles ne cessent d'évoluer. Ainsi, l'on voit naître un « capitalisme cognitif » caractérisé par la marchandisation de la connaissance. On aurait pu ajouter un « capitalisme communautariste » avec, par exemple, la finance islamique, ou encore un « capitalisme équitable » (*sic !*), avec la marchandisation de la vertu, un « capitalisme vert », etc. Nul doute que la liste des capitalismes continuera encore longtemps à s'allonger. L'évolution darwinienne du capitalisme se nourrit des inégalités, ce qui signifie que le « Sam'suffit » serait un obstacle au développement. L'auteur ne porte pas de jugement de valeur simpliste « pour ou contre les inégalités », mais il fournit des arguments invitant le lecteur à se faire sa propre opinion, à sortir du « prêt-à-penser ».

(3) Ce fut notamment le cas des tentatives de Léon Tolstoï pour améliorer la condition des *moujiks* de sa propriété de Iasnaïa Poliana, au milieu du XIX^e siècle. À ce sujet, voir : Henri TROYAT, *Tolstoï*, Fayard, 1979, 889 p.

Un autre apport important de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois est le fait qu'il montre que si le capitalisme est un dieu sans bible, il a cependant besoin de théories pour légitimer ses pratiques. Ainsi, pour que la cupidité (consistant, pour les nantis, à accroître toujours plus les inégalités de revenu ou de patrimoine qui les distinguent des plus pauvres) ne tombe pas sous le coup d'une condamnation au nom de la morale, il fallait en expliquer l'utilité. L'exergue de la page 99 reprend la célèbre phrase d'Adam Smith : « Ce qui distingue la cupidité des autres passions, c'est que, bien dirigée, elle peut contribuer au bien public. » Certes, Adam Smith ne va pas jusqu'à affirmer qu'il y aurait un lien automatique entre la cupidité et l'intérêt général, mais l'idée d'une possible convergence est forte !

S'appuyant sur une connaissance approfondie des grands classiques de la théorie des organisations, Jean-Michel Saussois montre (en lui donnant un sens) l'évolution de la gouvernance des grands groupes qui se sont développés sur la base de la séparation de la propriété et du management théorisée par Berle et Means en 1932, puis la prise du pouvoir par les managers décrite par Chandler en 1977, et, aujourd'hui, le retour en force du pouvoir des actionnaires légitimé par la théorie de l'agence popularisée par Jensen et Meckling à partir de 1976 (*cf.* p. 61 *et sq.*). Mais derrière ces débats académiques, qu'il nous restitue de façon lumineuse, Jean-Michel Saussois n'oublie pas de parler du « capitalisme voyou » (voir notamment p. 65) ni de dénoncer l'imposture de la théorie de l'agence qui veut faire croire que le petit actionnaire serait un principal.

Enfin, nous retiendrons aussi la montée en puissance d'un *welfare*

(4) À ce sujet, voir : Jean-Pascal GOND, « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », in Anne PEZET & Samuel SPONEM, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, 2008, pp. 229-237.

corporate venant prendre le relai (tout du moins symboliquement) du *welfare state*. Ce phénomène n'est certes pas nouveau. Quelques grands industriels du XIX^e siècle s'étaient largement engagés dans cette voie (voir p. 146) parfois qualifiée (ou plutôt disqualifiée !) de paternalisme. De grands propriétaires fonciers ont également développé des politiques sociales sans être toujours compris par leurs contemporains (3). Dans les années 1950, ce mouvement social fut détaché de ses racines religieuses et théorisé par les managers sous le nom de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), notamment par H. R. Bowen (4). Ce concept connaît aujourd'hui une popularité importante et fait l'objet de nombreux développements, notamment de la part de grands cabinets de conseil visant à le transformer en « produit » : le capitalisme a en effet réussi à faire de la RSE un marché...

La conclusion de l'ouvrage ouvre des fenêtres sur des sorties de crise possibles pour le capitalisme, qui subirait une nouvelle mue, et elle pose la question de l'avenir du capitalisme chinois.

Par Alain BURLAUD

LE MANAGEMENT ET SON SUJET, ENTRE SUBJECTIVITÉ ET ASSUJETTISSEMENT

À propos du numéro de la
*Nouvelle Revue de
Psychosociologie*, coordonné
par Gilles Arnaud et Maryse
Dubouloy sur le thème :
**Le management est-il
« hors sujet » ?**

Le dernier numéro de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* que Gilles Arnaud et Maryse Dubouloy ont

coordonné, aborde un thème interdisciplinaire complexe : le management est-il « hors sujet » ? Des contributeurs issus de plusieurs disciplines (la sociologie, la psychologie, la psychosociologie, la philosophie,...) et travaillant sur des terrains variés (des grandes entreprises au secteur public en passant par le domaine associatif) proposent des visions différentes, divergentes, qui peuvent se compléter ou s'opposer, sur certains points. L'objectif de ce dossier n'est pas de fournir une théorie unifiée et intégrée, mais plutôt un panorama élargi des recherches actuelles sur le rapport entre Sujet et organisation, en dix-huit articles, dont nous présenterons ici trois exemples.

Le Sujet, en particulier en psychologie, est un concept ambivalent. Il s'agit à la fois d'un individu autonome qui, comme le sujet grammatical, produit des actions et affirme sa capacité de décision. Mais il est aussi un Sujet au sens politique de ce terme, un sujet assujéti à un cadre qui le dépasse, et dans lequel il ne fait que jouer un rôle. Si cette définition du Sujet est

rappelée de manière relativement consensuelle par la plupart des auteurs tout au long du dossier, le terme de « management » est, quant à lui, rarement défini, d'où la pluralité des approches présentées mais aussi la difficulté de donner à l'ensemble un sens convergent.

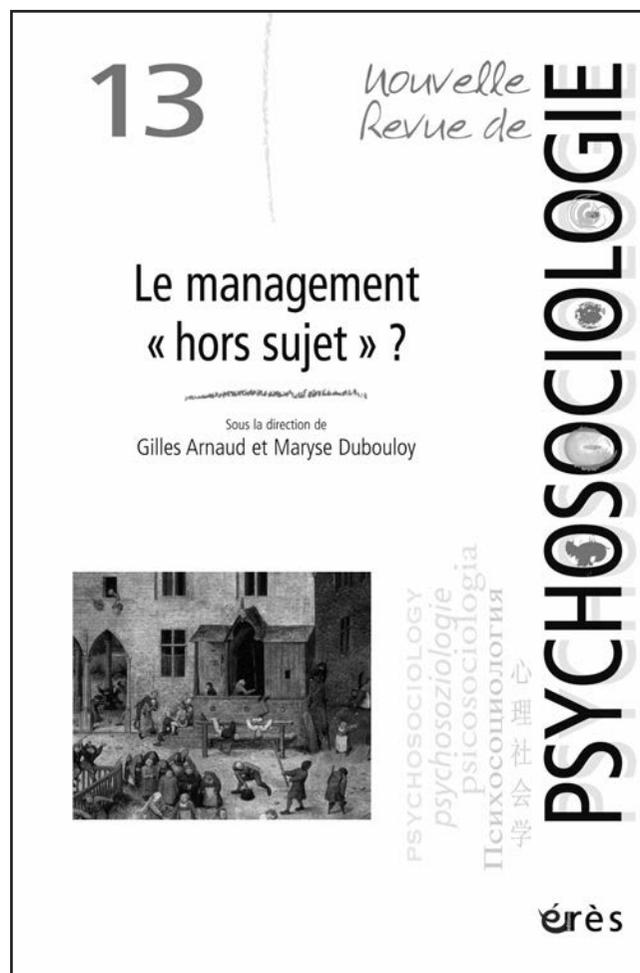
Dans sa contribution, qu'elle a intitulée « Quand le management se fait Dibbouk » (Dibbouk étant le nom donné dans la Cabbale à un esprit malin prenant possession d'un corps pour expier ses péchés,

en causant incidemment à celui-ci de terribles souffrances), Danièle Linhart synthétise bon nombre de critiques associées au management moderne. Elle rappelle que dans l'idéologie tayloriste, l'individu était considéré avec méfiance : l'Organisation Scientifique du Travail visait à contrôler, à éliminer au maximum les traces de l'in-

méfiance s'est-elle atténuée pour autant ? La thèse de Danièle Linhart défend l'idée contraire, pour elle, loin d'avoir disparu, cette méfiance se traduit désormais par des pratiques de contrôle d'autant plus puissantes qu'elles sont implicites. Tout d'abord, le *reporting*, les certifications qualité, la fixation d'objectifs, les évaluations... sont autant de moyens de s'assurer que l'individu travaille bien dans le sens des intérêts de l'entreprise. De plus, la communication interne à l'entreprise vise à mettre en avant des valeurs d'éthique, d'excellence, de courage... qui exercent une forte séduction, en particulier sur les jeunes : le monde du travail est dès lors représenté comme un terrain de jeu fait de défis passionnants, de risques et de possibilités glorieuses... ; une représentation inspirée de l'idéologie militaire. Enfin, les pratiques de *coaching* et les prises en charge extra-professionnelles (loisirs, crèches d'entreprises,...) permettent au Sujet d'avoir « l'esprit libre » pour se consacrer à son travail. Ce que dénonce ici l'auteur, c'est la fragilisation, par toutes ces pratiques, de l'indépendance d'esprit de l'individu, une

fragilisation d'autant plus marquée que l'accroissement de la mobilité brouille les repères du salarié et que la systématisation des réformes le pousse à devoir désapprendre et réapprendre, en permanence. Ces mécanismes contribuent à la généralisation d'un sentiment d'insécurité.

Si cette approche met en lumière certains effets insidieux du management moderne et si elle offre une synthèse unifiée des reproches souvent formulés à l'encontre du management, elle donne aussi le



fluence d'un Sujet sur son travail. Les Sujets, renvoyés aux marges de l'entreprise, à une place clandestine, n'avaient d'autre possibilité que de s'organiser, de faire entendre leurs voix en tant que Sujet collectif, d'où l'émergence du syndicalisme. Depuis mai 68 et la mise en cause d'une gestion déshumanisée, les organisations ont cédé la place à des politiques de reconnaissance et d'autonomie des salariés (les Sujets), par exemple à travers l'individualisation des objectifs. Mais la traditionnelle

sentiment que l'on se trouve dans une impasse : entre le Sujet exclu du taylorisme et la séduction manipulatrice de l'individu ici dénoncée, existe-t-il une troisième voie ? On aurait aimé que la critique soit suivie de quelques suggestions laissant entrevoir un espoir pour le monde du travail.

Gilles Herreros propose une analyse à la fois plus accusatrice et plus optimiste. Il s'intéresse à l'expérience de la violence dans les organisations en s'appuyant sur un cas concret de harcèlement au travail dans une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. Il s'oppose, ce faisant, à une vision systémique qui rejeterait les fautes sur un « management » abstrait et impersonnel et il postule, au contraire, que la violence au travail a toujours des visages : celui du salarié « lynché », celui du supérieur « colérique », ceux des collègues qui assistent passivement. Il explique cette passivité face à des actes scandaleux (« espionnage » d'un salarié, injures publiques) par une rhétorique de communication interne qui met l'accent sur les valeurs éthiques de l'entreprise (celles-ci étant d'autant plus fortes qu'il s'agit d'une entreprise « solidaire »), inscrivant dans l'esprit des salariés que « tout ce qui se passe ici est Bien ». Sur la base de cette dénonciation, il développe l'utopie d'une organisation réflexive dans laquelle chacun adopterait une posture « clinico-critique », c'est-à-dire une posture considérant les autres membres de l'organisation comme des Sujets et permettant de lutter contre cet « oubli de l'autre » qui rend possible la violence en toute bonne conscience. Cette posture conduirait à une prise de distance vis-à-vis des discours managériaux et à un questionnement des normes collectives pour sortir de cette illusion selon laquelle tout ce qui se passe dans l'entreprise serait « excellent » et « éthique ».

Cette contribution complète la précédente en analysant plus spécifiquement une situation, en pré-

sant (voire en radicalisant) la critique, tout en laissant ouverte la possibilité d'une évolution positive. Cependant, on peut se demander par quelles mesures concrètes une entreprise pourrait pousser ses salariés à remettre en cause les normes institutionnelles, et surtout quel intérêt aurait-elle à le faire, puisque cela légitimerait la « dissidence » par rapport aux objectifs. On peut alors penser qu'une piste de réflexion intéressante réside dans un retour à l'organisation collective de la critique, à un renouveau de la mobilisation des salariés dans une perspective de co-construction des règles de gestion, comme le suggèrent plusieurs contributions du dossier (celles de Dejours et Gernet, de Leite Ferreira Neto et de Newton Garcia de Araùjo).

Toutefois, le dossier ne présente pas les rapports entre Sujet et organisation uniquement sous l'angle de la souffrance au travail – c'est là une de ses qualités. Il vise également à analyser en quoi le Sujet et le management peuvent travailler de conserve et cohabiter de manière constructive. Laurent Lapierre étudie ainsi les pratiques de direction : il montre que la subjectivité est essentielle à celles-ci. En effet, bien que le management s'appuie sur des outils rationalisés (tableaux de bord, instruments comptables,...) visant à garantir l'objectivité des connaissances, la prise de décision comporte toujours une dimension subjective propre au Sujet qui effectue les choix (entre les informations à retenir, entre les scénarios à envisager, entre les stratégies possibles), qui constitue une forme particulière d'intelligence. L'auteur définit la pratique de direction comme l'exercice d'une saine agressivité, c'est-à-dire une capacité à entreprendre, à aller vers l'avant sans se laisser paralyser par les conflits et les rapports de force latents dans l'organisation.

Il réhabilite ainsi le Sujet dans l'organisation, montrant que celui-ci n'est pas seulement pris dans des

impasses, ni malmené par une idéologie qui lui serait opposée. Le Sujet est aussi la pierre angulaire du management, la force qui donne un sens aux instruments de contrôle. On pourrait alors penser que cette possibilité d'exercer sa subjectivité dans l'organisation, liée à la prise de décision, est propre à la position de dirigeant qui est la seule à offrir au Sujet les moyens lui permettant de réaliser ses choix. Ce serait oublier que le dirigeant d'entreprise se trouve au carrefour de logiques potentiellement opposées (pression des actionnaires, nécessités de la production, environnement concurrentiel, considérations politiques, éthique personnelle,...) et qu'il doit lui aussi se soumettre à des contraintes diverses. On pourrait alors voir la subjectivité comme la capacité de l'individu à se construire « entre les règles », à trouver un compromis entre les différentes logiques qui structurent son travail quelle que soit sa position dans le management. En ce sens, la souffrance évoquée précédemment résulterait de l'impossibilité, pour le Sujet, de négocier avec les règles qui s'imposent à lui et le problème majeur serait donc de reconstruire cette capacité de négociation.

Le sens général de ce dossier est donc la critique des contraintes paradoxales imposées par le management moderne au Sujet individuel : un appel croissant à la responsabilisation et à la décision autonome, associé à des techniques de contrôle toujours plus sophistiquées. Cependant, alors que certains contributeurs (Prades, Vidaillet, Merdji et Naulleau) concluent par un constat résolument pessimiste, d'autres émettent des suggestions pour une transformation des pratiques par le développement d'une réflexivité critique (Cultiaux, Herreros) ou par une redéfinition des règles de la participation collective à la gestion (Dejours et Gernet, Thévenet, Brunel, Leite Ferreira Neto et Newton Garcia de Araùjo).

Ce dossier soulève donc un grand nombre de questions, il met en lumière des enjeux, propose des pistes de réflexion, mais sans fournir de réponse systématisée. Il pointe des problèmes pratiques et des questions non résolues, ce qui en fait non pas un guide théorique, mais un catalyseur de débats stimulants.

Par Anne-Lise MITHOUT

COMPTABILITÉ
ET CONTRÔLE :
DE L'ENSEIGNEMENT
DISCIPLINAIRE
AUX ENSEIGNEMENTS
SOCIÉTAUX

À propos de l'ouvrage
Comptabilité, contrôle et société
(Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud), coordonné par Christian Hoarau, Jean-Louis Malo et Claude Simon, Vanves, Foucher, décembre 2011, 413 p.

Trente-et-un articles de cinquante-quatre auteurs sont réunis dans ces mélanges qui entendent rendre hommage au professeur Alain Burlaud. Loin du manuel de comptabilité et de contrôle, nous sommes en présence d'un ouvrage de réflexion sociétale de portée générale (sans doute parce que son inspirateur est toujours resté ouvert sur la société).

Dès le préambule, les contributeurs à cet ouvrage insistent sur la nécessité de la mise à distance des outils de mesure. Ainsi, Philippe Lorino relève le paradoxe contemporain d'une comptabilité à la fois accusée de réduire la réalité qu'elle mesure et se diffusant dans la société comme un point de passage obligé. Dans le chapitre suivant, Marie-Astrid Le Theule illustre ce propos par l'analyse des réformes de gestion de l'hôpital public

menées en France depuis environ quinze ans. Cette évolution s'est traduite selon elle par la multiplication des indicateurs de mesure (gestion des lits, durée des séjours) qui contraignent aujourd'hui fortement des médecins peu familiers de cette culture du chiffre. Dès lors, « celui qui pratique cette langue sait à partir de quelle règle elle est construite. À l'hôpital, les administratifs ayant une formation de contrôleur maîtrisent ce langage et communiquent avec ce langage, renforçant l'importance de celui-ci. Par conséquent, les postes de contrôleurs de gestion se développent, donnant encore plus de poids au contrôle, et à ce langage ».

Le développement du livre est structuré en trois parties. Les deux premières sont classiquement différenciées de manière disciplinaire : l'une traite des liens entre comptabilité et société, et l'autre porte sur le rôle du contrôle de gestion. En revanche, la troisième partie est plus surprenante : elle aborde l'un des thèmes chers au cœur d'Alain Burlaud, la fonction sociétale de la profession et de la formation comptables.

Les contributions sur la comptabilité, tout d'abord, interrogent la société dans ce que celle-ci pourrait avoir d'universel. En effet, les auteurs constatent la mondialisation des pratiques comptables, notamment autour des normes internationales dites IFRS (1). Les chapitres qui étudient les cas de l'Union européenne et du continent africain ou encore les normes environnementales développées par la Banque Mondiale ne font pas exception à cette règle. Or, comme le souligne Bernard Colasse, le cadre conceptuel de ces normes comptables internationales est celui du capitalisme « néo-américain », qui suppose une gouvernance assurée par des marchés financiers efficients. En guise de conclusion d'étape, Gilbert Gélard, ancien membre du *board* de

l'IASB (2), s'interroge sur les limites de cette comptabilité à vocation universelle. S'il était nécessaire de mettre en garde le lecteur contre l'« américanisation » de nos normes comptables, nous regrettons en revanche que cette première partie de l'ouvrage soit trop centrée sur les fameuses normes IFRS. Celles-ci constituaient-elles la seule actualité de la comptabilité en 2012 ? Pourquoi ne pas avoir saisi l'opportunité d'un ouvrage de mélanges pour développer une pensée *made in France* plus originale en matière de rapports entre comptabilité et société ? En période de campagne présidentielle, il aurait par exemple été intéressant de s'interroger sur les liens entre comptabilité et politique dans notre pays : la comptabilité est apparemment absente du discours politique national, alors qu'elle résulte elle-même d'un *lobbying* important.

La partie de l'ouvrage consacrée au contrôle de gestion apparaît plus créative, avec par exemple un chapitre consacré à l'analyse de l'assertion « le coût est une opinion » issue des travaux de Claude Riveline (3), que développe Alain Burlaud. Les auteurs de ce chapitre ne nient pas le caractère socialement construit du coût. Ils proposent néanmoins des pistes pour objectiver celui-ci, comme rechercher la valeur créée par l'action sous-jacente (par exemple, le coût de la construction d'un hôpital doit être rapproché des pertes générées par l'absence de soins sur un territoire) ou encore prendre en compte les coûts cachés (soit « environ 50 % des coûts liés, qui sont peu ou pas reflétés par les systèmes d'information classiques »). Il est à noter que le contrôle de gestion présenté dans cet ouvrage s'adresse à la société dans sa diversité. Des domaines aussi variés que l'éthique, le *marketing*, la gestion des ressources humaines, le management public, la gouvernance ou

(1) *International Financial Reporting Standards*.

(2) *International Accounting Standard Board*.

(3) Claude RIVELINE, *Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion*, Presse de l'École des Mines, Paris, 8 décembre 2005.



encore la sociologie sont aujourd'hui traversés par des préoccupations de performance. Romain Laufer et Jean-Michel Saussois prennent ainsi pour exemple le cas de la politique de lutte contre les accidents de la route, pour laquelle un chiffrage peut servir d'argument *marketing* de communication. Pour autant, certains des auteurs s'interrogent avec justesse sur cette évolution. L'État a-t-il, par exemple, vocation à être géré comme une entreprise ? Voilà une question (traitée ici par Alain Champaux et par Jean-Louis Malo) qui occupe le devant de la scène française depuis la mise en place de la LOLF (la Loi organique sur les lois de finances), le 1^{er} août 2001. Ils mettent en avant les limites d'une administration qui ne serait plus sustentée par des valeurs, mais uniquement par un principe d'efficacité. La dernière partie du livre, consacrée à l'exercice professionnel et à l'enseignement de la comptabilité et du contrôle, reflète une dualité de la réflexion, entre universalité et diversité de cette matière. Certains contributeurs s'attachent aux spécificités de pays comme la Chine ou les États-Unis en regard du management français. Le chapitre consacré aux pratiques chinoises met en avant quatre enseignements susceptibles d'en être retirés : a) la vertu des hommes y est supérieure à celle des procédures ; b) l'harmonie sociale y est privilégiée ; c) la doctrine du « juste milieu » y guide la prise de décision ; enfin, d) l'apprentissage par l'action y est valorisé. Micheline Friédérich et Georges Langlois adoptent, quant à eux, le point de vue original des manuels d'enseignement pour com-

parer l'approche américaine à l'approche française. Ils en déduisent deux différences principales : « *Sur le fond, la comptabilité de gestion américaine est bien différente de la comptabilité analytique popularisée par le Plan comptable général français dans la période allant de 1947 à 1999 ; sur la forme, la méthode pédagogique, la progressivité des exercices et la richesse des moyens caractérisent les manuels américains* ». D'autres auteurs cultivent une réflexion plus

cohérente, puisque certains chapitres portent davantage sur la gestion en général que sur les liens entre comptabilité, contrôle et société. Mais c'est là un risque inhérent au genre des mélanges.

Au final, cet ouvrage a le mérite d'attirer notre attention sur l'importance sociétale du champ « comptabilité et contrôle ». Les enseignements que l'on peut en tirer sont de deux ordres. D'une part, comptabilité et contrôle sont encadrés dans un construit social indépendamment duquel ils ne peuvent être compris. L'histoire de la régulation comptable européenne est ainsi largement tributaire des évolutions institutionnelles qu'a connues l'Europe. Il existait une réflexion européenne sur l'harmonisation comptable depuis les années 1960. Pourtant, confrontée à la faiblesse de ses institutions, la Commission européenne adopte en 2002 purement et simplement des normes comptables internationales d'inspiration anglo-saxonne. Depuis la crise financière de 2008, on assiste, au contraire, à une reprise en main de ses normes comptables par l'Europe. D'autre part, comptabilité et contrôle contribuent à façonner le monde dans lequel nous vivons : en effet, la comptabilité n'est pas neutre.

Le chapitre consacré au traitement de la valeur des actifs immobilisés dans les états financiers en est une bonne illustration puisqu'il nous rappelle que l'évaluation est relative non seulement à l'utilisateur mais aussi au temps et au cadre comptable choisi. L'introduction de méthodes de mesure et de contrôle dans des sphères nouvelles n'est pas non plus sans conséquence. Comme le soulignent Jean-Louis Malo et Claude Simon, la gestion par la performance de la Société



systemique sur la gestion en tant que science dont le contenu serait en cours de mondialisation. Cette science reposerait sur des principes (en l'occurrence cartésiens), elle serait produite par des chercheurs (dits « publiants ») et serait enseignée à l'Université (au sein de la section 06, créée en 1976)... Mais tous ces éléments s'appliquent-ils de manière pertinente à la gestion ? Tel est le questionnement central des dernières contributions. Cette troisième partie manque peut-être de



Générale a montré sa contre-productivité, avec « l'affaire Kerviel ». Dans de telles conditions, l'appui d'un déontologue au contrôleur de gestion paraît indispensable.

En définitive, et pour reprendre le titre d'un manuel de droit célèbre (4), ces mélanges pourraient être rebaptisés « Comptabilité et contrôle vivants ». Ils représentent, certes, un ouvrage de référence pour la discipline, mais ils sont surtout une ouverture réflexive sur des matières *a priori* techniques, mais qui ont en réalité beaucoup à nous dire sur la société au sein de laquelle elles évoluent.

Par Madina RIVAL,
Maître de conférences au Cnam.

L'ÉTHIQUE EST-ELLE
TROP SUBTILE
POUR LAISSER
LES HOMMES D'AFFAIRES
S'EN OCCUPER ?

Compte-rendu de deux livres publiés par Alain Anquetil : *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, Paris, 2008) et *Éthique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Éd. Vrin, Paris, 2011).

Grâce aux bons soins et à la persévérance d'Alain Anquetil, professeur d'éthique des affaires à l'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA) et chercheur au Centre de Recherches Sciences, Éthique et Société (CERSES), nous disposons maintenant d'un ensemble de traductions (d'une bonne qualité) des textes séminaux de la littérature savante sur l'éthique des affaires des années 1970 à 2010 originellement publiés

(4) Jean-Emmanuel RAY, *Droit du travail, droit vivant*, Éditions Liaisons, Paris, 2011.

en langue anglaise. Nous n'avons donc plus d'excuses pour ne pas les avoir lus puisqu'ils sont désormais facilement accessibles.

Dans le premier de ces deux livres (2008), on trouve le célèbre article de Milton Friedman publié dans *The New York Times Magazine*, le 13 septembre 1970, qui professe avec assurance que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Qu'il s'agisse d'y adhérer ou de le rejeter, ce texte peut servir de point de départ à toute discussion sur l'éthique des affaires. Il est immédiatement suivi d'un second texte, écrit par Edward Freeman, Kirsten Martin et Bidhan Parmar, dont le titre est *Stakeholder Capitalism*, autrement dit, *le capitalisme des parties prenantes*, une formule tombée aujourd'hui dans le vocabulaire courant des journalistes économiques, des professeurs de management, des consultants et des directeurs de communication des multinationales. Ce texte fondateur énonce six principes qui, considérés ensemble, expliquent pourquoi Milton Friedman aurait tort : les parties prenantes ne font pas que poursuivre leur intérêt égoïste, mais a) elles coopèrent ; b) elles s'engagent ; c) elles prennent des responsabilités ; d) ce sont des créatures psychologiques complexes animées de différents points de vue et de différentes conceptions du bien et du juste ; e) elles créent, en permanence ; f) elles se font concurrence selon des modalités émergentes, c'est-à-dire qui peuvent prendre des formes plus ou moins agressives, ou plus ou moins coopératives, selon le contexte.

Ces deux textes brefs et clairs peuvent être lus par des étudiants de première année de *business school* ou par des ingénieurs et des cadres en voyage : avec leurs commentaires, ils constituent, en cent vingt pages, une parfaite introduction à l'éthique des affaires. Mais ils peuvent aussi laisser le praticien perplexe : que pourrait-il faire, en pratique, s'il voulait se comporter de façon « éthique » ? Qui a tort, et

qui a raison : Friedman, ou Freeman et *al.* ?

Le second de ces deux livres, de près de quatre cents pages et de neuf articles traduits de l'anglais, va davantage au fond des choses : il nous interroge vraiment sur la possibilité même d'une éthique des affaires. Il montre à la fois la nécessité principale de ce projet et ses limites. La première limite, et non des moindres, étant la subtilité de la question, autrement dit, le temps de travail nécessaire pour embrasser la complexité des questions posées, sans doute peu compatible avec l'agenda d'un manager pressé et toujours branché sur son *iPhone*.

Je ne peux présenter ici tous les textes, mais je voudrais donner au lecteur l'envie d'aller y voir de plus près, notamment ce fascinant article d'Alasdair MacIntyre, *Pourquoi les problèmes de l'éthique des affaires sont-ils insolubles ?* (1977). Dans cet important article, MacIntyre pose à la fois l'impossibilité (dans l'état actuel de notre culture) d'une théorie de l'éthique des affaires et sa nécessité.

En ce qui concerne l'impossibilité (pour l'instant, tout au moins), il avance : a) l'idée que les problèmes d'éthique du milieu des affaires ne sont pas fondamentalement différents des problèmes éthiques qui se posent à tous les autres membres de la société, b) qu'ils ne sont pas réductibles aux dilemmes décisionnels auxquels sont confrontés les individus, car, comme l'écrit Karl Marx (*Le Capital*, vol. 1, préface à la première édition), nous ne devons pas « rendre un individu singulier responsable des rapports et des conditions dont il demeure socialement le produit », c) que le principal problème éthique est posé par la multiplicité des arguments rivaux, qui amène à des conclusions mutuellement incompatibles, s'ignorant les uns les autres parce que ces arguments partent de prémisses radicalement différentes, d) que, dans notre culture, nous ne possédons pas de procédure rationnelle commune



pour résoudre ces questions. Nous prétendons peser des affirmations contraires, mais notre culture ne nous fournit aucun instrument de mesure. Bref, nous sommes influencés par trop de points de vue en même temps, et nous sommes tentés par des thèses qui résultent d'un trop grand nombre de prémisses rivales. Les cadres d'entreprise se trouvent donc nécessairement impliqués dans des situations où ils ne pourront pas faire du bien à quelqu'un sans causer du tort à quelqu'un d'autre. Il ne leur sera pas possible de parvenir à un accord moral rationnel sur la façon de répartir les bénéfices et les torts. MacIntyre illustre cette affirmation au moyen de cinq dilemmes fondamentalement insolubles : a) faut-il rétribuer en fonction des besoins de chacun ou bien faut-il le faire en fonction des mérites ?, b) faut-il privilégier la satisfaction des besoins de tous, ou bien la liberté de chacun, par exemple, l'accès de tous aux soins, contre la liberté individuelle des médecins qui souhaitent installer leur cabinet là où bon leur semble ?, c) faut-il encourager l'accumulation du capital, gage de la puissance économique d'une nation, ou bien faut-il lutter contre l'accaparement par quelques-uns des décisions d'investissement qui vont modeler la vie de tous ceux qui n'auront aucun contrôle sur les décisions d'investissement ?, enfin, d) faut-il laisser l'État intervenir dans l'économie afin de résoudre les trois problèmes précédents au risque de créer un problème supplémentaire, l'asservissement des citoyens à une autorité centrale imparfaite ? MacIntyre conclut que nous

devons accepter comme inévitable l'imperfection radicale de toute action sociale et que la meilleure attitude qui nous soit offerte par notre culture, notre économie et notre société nous conduira souvent à violer certaines normes de justice, d'égalité ou de liberté. Par conséquent, le problème de l'éthique des affaires cesse, pour

vous invite à découvrir, sans oublier les trois inévitables limitations à cette ambition énoncées par MacIntyre : a) pour rallonger l'horizon temporel des décisions, encore faut-il ne pas être pris dans l'urgence ; b) pour prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il ne pas être victime d'un « morcellement du moi »

incompatible avec la notion éthique de responsabilité individuelle ; c) pour pouvoir prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il que chacun puisse prendre connaissance des conséquences indirectes et éloignées de son action sur les autres, ce que rend pratiquement impossible la formidable opacité des organisations modernes. Je recommande particulièrement au lecteur de ne pas manquer le texte de Christopher McMahan, *The public authority of the managers of private corporations* (pp. 331-374). Ce texte se demande comment établir la légitimité de l'autorité managériale. Le fait que les employés ont besoin d'assurer leur subsistance et doivent ainsi faire ce que leurs employeurs leur demandent, ne suffit pas à établir que les managers des entreprises privées exercent une autorité

légitime. Il révèle seulement qu'ils possèdent un pouvoir directif par délégation des actionnaires propriétaires (qui, bien entendu, ne sont pas propriétaires des employés, mais seulement du capital !). Or, les managers peuvent exercer leur pouvoir directif soit de façon appropriée soit de façon inappropriée. Un employé peut donc penser qu'il puisse exister des objections morales à ce qu'il fasse ce qu'on lui dit de faire (même



l'essentiel, d'être un problème de décision individuelle : pour modifier les conditions éthiques de la pratique des affaires, il ne suffit pas d'agir sur les consciences individuelles, il faut aussi changer la culture, l'économie et la société, c'est-à-dire les rapports sociaux et les conditions dont l'individu demeure socialement le produit. Que peut-on changer, et comment ? Les trois cents pages suivantes de l'ouvrage explorent des pistes que je



quand les activités de son entreprise sont parfaitement légales). Si l'on veut qu'un consentement ayant la force d'une promesse fonde la légitimité de l'autorité managériale, ce consentement doit être capable de justifier l'obéissance aux directives managériales, dans ce genre de situations. La solution proposée par McMahon à ce problème est que pour être légitime, l'autorité managériale doit, tout en préservant la viabilité de l'entreprise en tant qu'entité tournée vers le profit, être considérée comme une forme subordonnée d'autorité inscrite dans une structure intégrée de coopération en vue du bien commun, cette structure étant bien plus grande que l'entreprise elle-même. Cette large structure de coopération au service de la prospérité de tous est en fin de compte placée sous le contrôle politique du gouvernement concerné, que McMahon suppose démocratique

(et donc légitime). Cela signifie que si des managers souhaitaient que l'autorité qu'ils exercent soit légitime (au moins aux yeux des spécialistes de l'éthique), ils

affaires, afin d'assurer une symétrie dans ce dialogue transatlantique.

Par Michel VILLETTE

textes clés
de l'éthique
des affaires

Éthique des affaires

Marché, règle et responsabilité

Textes réunis par
A. Anquetil



V R I N

© Editions Vrin

auraient intérêt à agir comme des agents publics d'un certain genre, à savoir comme des auxiliaires de l'État-nation.

Partant des prémisses du libéralisme et de l'utilitarisme, beaucoup de ces textes débouchent sur de subtiles remises en cause de la vulgate libérale simpliste qui nous est trop souvent assénée. Cette subtilité est loin d'être inutile : en effet, elle nous permet d'évaluer dans quelle mesure la qualité d'agent moral peut être garantie dans le contexte de l'économie marchande. La possibilité que certains types de structures sociales empêchent leurs membres de se concevoir comme des agents moraux est sérieusement envisagée, ce qui n'est pas rien !

Nous attendons maintenant d'Alain Anquetil qu'il publie en anglais un recueil de textes francophones sur l'éthique des

AGOGUÉ Marine

Marine Agogué est doctorante au Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris et conduit ses recherches dans le cadre de la chaire Théories et Méthodes de la Conception Innovante. En octobre 2012, elle a soutenu sa thèse sur l'impact des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles. Son travail de recherche se centre sur l'étude des blocages à l'innovation et sur une catégorie particulière de crise industrielle, l'innovation orpheline, c'est-à-dire une innovation attendue par tous mais qui peine à émerger malgré l'existence d'un marché et des efforts renouvelés.

BASTIANUTTI Julie

Julie Bastianutti est actuellement doctorante au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique. Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure (Ulm), elle a étudié la philosophie et les sciences sociales avant de commencer une thèse portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise analysée en tant que phénomène social à la source d'un renouvellement du questionnement stratégique. Elle a été étudiante invitée à

Merton College, Oxford, en 2009-2010, puis au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics) en mai 2012 grâce au soutien du programme CEFAG de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

BURLAUD Alain

Alain Burlaud est agrégé de sciences de gestion et professeur titulaire de la chaire de comptabilité et contrôle de gestion du Conservatoire national des arts et métiers. Il a été directeur de l'Institut national des techniques économiques et comptables (Intec). Ses publications portent sur la comptabilité financière, la comptabilité de gestion, le contrôle de gestion et le management public. Il est docteur honoris causa de plusieurs universités et est membre du comité de rédaction de revues académiques françaises et étrangères.

CALVEZ Vincent

De nationalités canadienne et française, Vincent Calvez est titulaire d'un doctorat de l'Ecole Polytechnique et est également diplômé d'HEC Montréal. Il a notamment écrit les ouvrages suivants : *Le management en archipel : crises av tabous et non-dits dans les organisations* (EMS, 2007) et *La compétence culturelle, s'équiper pour les défis du management inter-*

national (L'Harmattan, 2008). Il est professeur à l'ESSCA Ecole de Management.

DEMIL Benoît

Benoît Demil est professeur à l'IAE de Lille, où il enseigne la stratégie d'entreprise et les théories des organisations. Il dirige également le laboratoire Lille, Economie et Management (UMR 8179), qui regroupe chercheurs en économie et en gestion. Ses recherches portent actuellement sur les *business models* (*businessmodelcommunity.com*), les structures de gouvernance des transactions et l'histoire de la Camif.

DUMEZ Hervé

Hervé Dumez est directeur de recherches au CNRS, directeur du Centre de Recherche en Gestion (PREG Ecole Polytechnique-CNRS). Il est ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure (Ulm) et a étudié la philosophie, l'épistémologie des sciences économiques et la sociologie, avant de poursuivre ses recherches dans le champ de la stratégie. Il a été professeur invité au M.I.T (2001) et au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics, en 2012). Il a publié plus de dix ouvrages et plusieurs dizaines d'articles en stratégie, régulation, méthodologie et épistémologie de la recherche. Il est l'éditeur d'une publication électronique trimestrielle, *Le Libellio d'AEGIS*.

GENTIL Stéphanie

Doctorante en Sciences de gestion au laboratoire d'Economie et de Management de Nantes (LEMNA), Stéphanie Gentil exerce des fonctions d'ATER à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes (IEMN) - IAE. Ses axes de recherche touchent aux questions relatives à l'organisation et au management des établissements de soins, au rôle des outils de gestion et aux approches communicationnelles des organisations.

GUTMANN David

David Gutmann suit un cursus classique en vue de devenir haut fonctionnaire. Vers la fin de ses études, il rencontre le métier de conseiller de synthèse, puis quelques années plus tard, la psychanalyse. En 1989, il crée Praxis International (Conseillers de Synthèse – *Advisers in Leadership*) dont le rôle est d'accompagner les dirigeants d'institutions dans l'ensemble des processus de transformation de leurs organisations. Il est également Vice-Président Délégué du Forum International de l'Innovation Sociale basé lui aussi à Paris, dont la vocation est de développer en France, et dans un grand nombre d'autres pays, des séminaires

destinés à permettre à des participants de toutes origines de transformer leurs rôles, leurs institutions et, peut être avant tout, leurs représentations mentales.

En juillet 2012, David Gutmann est devenu Président de l'International Association for Group Psychotherapy and Group Processes (I.A.G.P.), première organisation internationale dans les domaines considérés (elle compte près de 25 000 affiliés).

Au titre de ses différentes responsabilités, il partage donc son temps entre la France et l'étranger, aussi bien en tant que conseiller qu'enseignant. Il est ainsi le Directeur du Programme de préparation au M.Phil et Ph.D. « Leading Consultation » en partenariat avec « the School of Management » de l'Université de Bath, laquelle est considérée comme l'une des cinq meilleures *Business Schools* du Royaume-Uni.

Il est l'auteur d'environ 25 articles et de trois livres :

- *La Transformation : Psychanalyse, désir et management*, L'Hermès, Lyon, France, Gutmann (D.) avec Iarussi (O.) (2000) (un livre traduit dans 4 langues, notamment en anglais : *Psychoanalysis and Management: The Transformation*. Karnac ed., London, UK - 2003) ;

- *Disillusionment, Dialogue of Lacks*, Karnac ed., London, UK, Gutmann (D.) with Millat (J-F.), van der Rest (F-M.), Ternier-David (J.) & Verrier (C.), 2005 ;

- *From Transformation to TransformaCtion*, Karnac ed. London, UK (2008), Gutmann (D.) & coll.

GUTMANN Michaël

Au cours de ses études de droit, d'histoire et de relations internationales, Michaël Gutmann s'est, dans un premier temps, spécialisé sur la question des représentations du conflit israélo-palestinien au sein de la gauche française. Puis, féru de psychanalyse et de psychologie autant que de sciences politiques et de management, il s'est formé, depuis 2003, au métier de consultant en dynamiques de groupe au sein du cabinet de conseil *Praxis International* et du *Forum international de l'Innovation sociale*, une association destinée à promouvoir la transformation institutionnelle et l'application de la psychanalyse aux entreprises. Aujourd'hui, il exerce ce métier, en qualité de conseiller de synthèse ; il anime des séminaires et développe sa réflexion, auprès de ses collègues et clients, sur les processus conscients et inconscients dans des équipes de dirigeants. Son goût pour l'altérité, l'image et l'exploration l'a également conduit à se lancer dans une carrière de photographe.

MANDARD Matthieu

Matthieu Mandard est maître de conférences en sciences de gestion à l'École Supérieure d'Ingénieurs de Rennes (Université Rennes 1). Il est également chercheur au Centre de Recherche en Économie et Management (CREM - UMR CNRS 6211). Ses tra-

voux portent sur la gouvernance des relations inter-entreprises, l'influence des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des entreprises et le management stratégique de la protection d'actifs.

MITHOUT Anne-Lise

Après l'obtention d'un diplôme de l'ESSEC et des expériences professionnelles au Japon et au sein d'une grande entreprise publique française, Anne-Lise Mithout réalise un doctorat de sociologie à l'Université Paris-Dauphine, sous la direction de Norbert Alter, qui porte sur les réformes de l'enseignement spécialisé en France et au Japon et leurs implications sur la coopération et l'innovation chez les enseignants. Elle enseigne par ailleurs à l'ESCP-Europe.

RIVAL Madina

Madina Rival est diplômée de Sciences Po Paris (1996), ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan et agrégée d'économie et de gestion (1999). Elle a soutenu sa thèse à l'IAE de Paris en 2002. De 1999 à 2003, elle a été chargée de TD puis allocataire et moniteur à l'Université de Versailles St Quentin-en-Yvelines. Depuis 2003, elle est maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) à l'Institut national des techniques économiques et comptables (Intec) du département Comptabilité Contrôle Audit (CCA).

Madina Rival est chercheur au LIRSA (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action) du Cnam et chercheur associé au LARGEPA (Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas) de l'Université Paris 2. Ses recherches portent sur le management stratégique et le management public. Elle étudie les stratégies d'influence (en particulier le *lobbying*) de différents types d'organisations (entreprises, associations, syndicats). Elle a publié des articles et chapitres d'ouvrage sur le sujet, notamment dans la *Revue française de comptabilité*, la *Revue du financier*, *Entreprise Ethique*, *Vie et Sciences de l'entreprises*, *Politiques et Management Publics*, le *Journal of Strategy and Management*,...

VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a exercé des responsabilités de cadre au sein du groupe BSN (1974), puis il a été successivement consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90) et professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92). Il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil,

1988), *L'Art du Stage en Entreprise* (1994), *Le Manager Jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005) et *From Predators to icons, Exposing the Myth of the Business Hero* (Cornell University Press, 2009).

WEPPE Xavier

Xavier Weppe est maître de conférences à l'IAE de Lille, où il enseigne notamment l'analyse stratégique,

la gestion de projet et le management. Il est membre du laboratoire LEM (Lille, Economie et Management, UMR 8179). Au titre de ses recherches doctorales, il a analysé les relations entre les dynamiques de connaissances et les pratiques de coordination en mobilisant la théorie de l'acteur réseau. Ses recherches actuelles portent sur les relations entre les pratiques de management des ressources dans les organisations et la performance, les relations théorie/pratique et l'évolution historique du secteur de la VPC.

FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

DOLPHINS AND SHARKS: FLIPPER, JAWS, ORCA

David GUTMANN and Michaël GUTMANN

What if, by following up on Aesop and Jean de La Fontaine, we tried to identify top executives with two animal figures anchored in our imagination and pop culture: the dolphin and shark. Though seemingly outrageous, this comparison bears references to a system of cognitive representations and helps us better define and understand the roles and actions of the leaders who oversee the fate of our firms. How to tell two major types of managers apart, detect the behaviors, qualities and malfunctions of each type, and assess the potential of their being complementary on a team? Drawing on ethology, psychoanalysis, mythology, etymology, literature and cinema, the effort is made to shed light on the specific forms of each type of management and base this grid of interpretation on concrete cases.

THE RELATIONAL THEORY OF CONTRACTS AND THE GOVERNANCE OF INTERFIRM RELATIONS: ON IAN MACNEIL'S WORK

Mathieu MANDARD

A formal contract cannot, by itself, govern intercompany relations nor, more broadly, economic transactions. To ensure the success of these, a relational dimension of a social sort must complete it. Ian MacNeil endeavored to show this in his abundant, influential but often poorly known writings.

TRIAL BY FACT

CHARISMATIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT'S POWERLESSNESS: A SMALL COMPANY'S COLLAPSE

Vincent CALVEZ

A self-made entrepreneur founded one of the most important French firms in its field. Imbued with a humanist vision derived from social Catholicism, he wanted to build a "democratic firm", where every employee's voice would be heard and respected. To this end, he set up a participatory system and a procedure for grading and electing the boss. This vision is described and then analyzed to detect fake appearances. The difference between the charismatic leader's desire and the

TRIAL BY FACT

reality of management established a system of avoidance that fostered an organizational crisis. Management, thus weakened, proved powerless, unable to correct the company's recurrent problems. The entrepreneur's grand dream was shattered when the company went into receivership until a German buyout.

THE INDUSTRIALIZATION OF HEALTH CARE AND MANAGEMENT OF THE UNKNOWN: THE "WORK OF ARTICULATION" IN THE OPERATING ROOM, DETERMINANTS AND OBSTACLES

Stéphanie GENTIL

Using the concept of an organizational arrangement, this research inquires into the impact on work of the managerial turn made in medical establishments owing to the many reforms of the French health-care system. This case study of an operating room in a private clinic draws attention to the "work of articulation" whereby the staff coped with this new situation. Communication was placed at the center of the organizational arrangements worked out in a disruptive situation. The managerial procedures used in the context of rationalizing care provided the needed support for this work of articulation, which was ultimately similar to the work of regulation, whereby the persons involved appropriated these procedures. Within this arrangement however, certain contradictions are pointed out that had an impact on this work, whence a call for new forms of rationalization of the framework of action so as to support this work of regulation.

IN QUEST OF THEORIES

WHY ARE FIRMS NOW RECOGNIZED AS SOCIALLY RESPONSIBLE?

Julie BASTIANUTTI and Hervé DUMEZ

According to the European Commission's 2001 definition, "Being socially responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing 'more' in human capital, the environment and relations with stakeholders." For some pundits, this deliberate decision to move beyond "legal expectations" signals an ethical turning point in firms, a new citizenship giving rise to a new field in management. For others, corporate social responsibility has to do with "capitalism's plasticity"

— its ability to adapt to new environments. Moving beyond these contradictory interpretations, this article seeks to understand how and why firms “voluntarily” go beyond their legal obligations.

THE EMERGENCE OF INTERINDUSTRY WORK GROUPS: THE LUNAR SOCIETY IN 18TH-CENTURY ENGLAND

Marine AGOGUÉ

Cooperation between companies and the exploration of new possibilities for partnerships are key elements in corporate strategies for innovation. Interindustry groups have emerged in recent years, and policies for developing relations between clusters tend to lift the barriers separating industries and develop a synergy among companies that have not been used to working together. The history of Lunar Society, a club that brought together engineers, scientists and thinkers from various economic sectors, was founded during a time of intense social and technological change. It helps us understand the processes underlying the emergence of contemporary interindustry work groups.

WHEN A FIRM REPLACES VOLUNTEERS WITH PROFESSIONALS: THE HISTORY OF CAMIF'S VOLUNTEER NETWORK

Benoît DEMIL and Xavier WEPPE

CAMIF, a consumer cooperative for school teachers, grew thanks to its network of volunteers, which covered every French district. From 1947 till the end of the 1960s, these

volunteers performed logistic and commercial tasks, thus contributing significantly to the firm's success. But as CAMIF became “professionalized”, this precious resource was gradually abandoned...

Alain BURLAUD: “CAPITALISM, A GOD WITHOUT A BIBLE” — IDEAS TAKEN FOR GRANTED ABOUT THE DOMINANT ECONOMIC MODEL:

On Jean-Michel Saussois's *Capitalisme – Un dieu sans bible* – *Idées reçues sur le modèle économique dominant* (Éditions Le Cavalier Bleu, 2011, 167p.).

Anne-Lise MITHOUT: MANAGEMENT AND ITS SUBJECT, BETWEEN SUBJECTIVITY AND SUJECTION:

On “Le management est-il “hors sujet”?”, a special issue of *Nouvelle Revue de Psychosociologie* edited by Gilles Arnaud and Maryse Dubouloy.

Madina RIVA:

ACCOUNTANCY AND CONTROL, FROM DISCIPLINARY EDUCATION TO SOCIETAL LESSONS:

On *Comptabilité, contrôle et société* (*Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud*) edited by Christian Hoarau, Jean-Louis Malo and Claude Simon (Vanves: Foucher, 2011, 413p).

Michel VILLETTE:

IS ETHICS TOO SUBTLE TO BE LEFT UP TO BUSINESSMEN?

On two books by Alain Anquetil: *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?* and *Éthique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Paris: Éditions Vrin, 2008 and 2011 respectively).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DELPHINE UND HAIE : FLIPPER, DER WEISSE HAI, DER KILLER-WAL
David GUTMANN und Michaël GUTMANN

Und wenn wir an die Tradition von Äsop und Jean de la Fontaine anknüpfend versuchten, zwischen unseren mächtigen Führungskräften auf der einen Seite und den zwei Tiergestalten auf der anderen Seite, die heute neben anderen einen zentralen Platz in unserer Vorstellungswelt und Volkskultur einnehmen, nämlich Delphin und Hai, einen Vergleich vorzunehmen!

Diese Identifikation mag übertrieben erscheinen, aber sie verweist in mancher Hinsicht auf ein System von Vorstellungen und erlaubt es, die Rolle und das Handeln der Führungskräfte und Manager, die die Geschicke unserer Unternehmen lenken, zu definieren und zu verstehen. Es geht darum, zwei wichtige Typen unter ihnen zu unterscheiden, und ihre Verhaltensweisen, ihre Qualitäten und ihre Fehler zu umreißen, und darüber hinaus das Potenzial ihrer wechselseitigen Ergänzungsfähigkeit in einem Team von Managern herauszustellen.

Wir haben uns von Ethologie, Psychoanalyse, Mythologie, Etymologie, Literatur und Kino inspirieren lassen und werden uns darum bemühen, die besondere Ausrichtung des jeweiligen Managements zu erfassen, und dieses Analyseraster durch konkrete Fälle zu untermauern.

DIE THEORIE DES RELATIONALEN VERTRAGS UND DIE POLITIK DER ZWISCHENBETRIEBLICHEN BEZIEHUNGEN
ZUM WERK VON IAN MACNEIL
Matthieu MANDARD

Der Formalvertrag allein vermag es nicht, Beziehungen zwischen Unternehmen oder, allgemeiner gesagt, Handelsgeschäfte zu regeln. Um den Erfolg dieser zu sichern, muss der Vertrag notwendigerweise durch eine relationale Dimension sozialer Natur ergänzt werden. Genau diesen Zusammenhang wollte Ian Macneil in seinem bedeutenden und einflussreichen Werk, das zu oft verkannt wird, beweisen.

CHARISMATISCHE FÜHRUNG UND UNZUREICHENDES MANAGEMENT : KRISE UND ZUSAMMENBRUCH EINES MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMENS
Vincent CALVEZ

Ein autodidaktischer Unternehmer gründet eins der wichtigsten französischen Unternehmen seines Sektors. Von einem humanistischem Geist erfüllt, der von der Soziallehre des Katholizismus geprägt wurde, möchte er „das demokratische Unternehmen“ aufbauen, in dem die Stimme jedes Angestellten gehört und respektiert werden kann. Er schafft dazu ein System der Teilhabe und ein Bewertungs- und Wahlverfahren für die Ernennung des Betriebschefs. Im Anschluss an die Beschreibung der Ausarbeitung dieser Vision schlägt der Artikel eine Analyse vor, die den trügerischen Schein des Modells erkennen lässt. Es wird gezeigt, dass die Diskrepanz zwischen dem Wunsch des charismatischen Unternehmers und der Wirklichkeit der eigentümlichen Geschäftsführung eine Struktur der Vermeidung von Entscheidungen etabliert und verstärkt, die zur Herausbildung einer organisatorischen Krise führt. Das hierdurch geschwächte Management erweist sich dann als unfähig, die sich häufenden Probleme des Unternehmens zu lösen. Die Eröffnung eines gerichtlichen Vergleichsverfahrens und die anschließende Übernahme durch einen deutschen Aufkäufer setzen dem grandiosen Traum des Unternehmers schließlich ein Ende.

DIE INDUSTRIALISIERUNG DER ÄRZTLICHEN BEHANDLUNG UND DAS RISIKOMANAGEMENT : DIE „VERSTÄNDIGUNGSARBEIT“ IM OPERATIONSTRAKT, DETERMINANTEN UND HINDERNISSE
Stéphanie GENTIL

Ausgehend von dem Konzept der organisatorischen Struktur gilt es zu überprüfen, wie sich das neue betriebswirtschaftliche Management in der Verwaltung der Gesundheitseinrichtungen, das im Zuge der zahlreichen Reformen des französischen Gesundheitssystems eingeführt wurde, auf die Arbeitsbedingungen ausgewirkt hat. Unsere

Studie, die in einem Operationstrakt einer Privatklinik durchgeführt wurde, unterstreicht die wichtige Rolle der Verständigungsarbeit des Personals, das verschiedenen Verpflichtungen nachzukommen hat. Die Kommunikation nimmt eine zentrale Rolle in der Verteilung der Aufgaben ein, die sich in einer komplexen Situation konstruiert. Unsere Studie zeigt, dass die Verwaltungsmaßnahmen in diesem Kontext der rationalisierten Behandlung für diese Verständigungsarbeit sehr hilfreich sein können, die letzten Endes als Regulierungsarbeit angesehen werden kann, durch die sich die Akteure diese Maßnahmen aneignen. Wir identifizieren jedoch in der Zusammenarbeit eine gewisse Anzahl von Widersprüchen, die auf dieser Arbeit lasten. Dies veranlasst uns dazu, nach neuen Formen der Rationalisierung des Handlungsrahmens zu suchen, die zu einer Unterstützung dieser Regulierungsarbeit beitragen können.

WARUM WIRD DEN UNTERNEHMEN KÜNFTIG GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG ZUGESPROCHEN *Julie BASTIANUTTI und Hervé DUMEZ*

Nach der Definition der Europäischen Kommission von 2001 bedeutet unternehmerische Gesellschaftsverantwortung nicht nur, den rechtlichen anwendbaren Verpflichtungen völlig zu entsprechen, sondern auch darüber hinaus tätig zu werden und „stärker“ in Humankapital, Umweltaufgaben und Abnehmer zu investieren.

Manche Kommentatoren interpretieren diese neue Entwicklung der willentlichen Anwendung von Rechtsnormen, zu der sich die Unternehmen entschlossen haben, als eine Wende in ethischer und staatsbürgerlicher Hinsicht. Sie hat außerdem den Anstoß zur Schaffung einer neuen Fachdisziplin in der Betriebswirtschaft gegeben. Andere wiederum betrachten die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung als Beweis für die „Plastizität des Kapitalismus“, das heißt, für seine Fähigkeit zur Anpassung an neue Gegebenheiten.

Nach Aufhebung dieses Widerspruchs suchend zielt dieser Artikel darauf ab, zu begreifen, wie und warum die Unternehmen „willentlich“ über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen.

DIE ENTSTEHUNG VON KOLLEKTIVEN ZUR SEKTORENÜBERGREIFENDEN ERMITTLUNG INDUSTRIELLER VERFAHREN ZUR LUNAR SOCIETY IM ENGLAND DES XVIII. JAHRHUNDERTS *Marine AGOGUÉ*

Die sektorenübergreifende Zusammenarbeit und die Erforschung neuer partnerschaftlicher Möglichkeiten spielen heute in den Innovationsstrategien der Unternehmen eine zentrale Rolle. So entstehen seit mehreren Jahren Kollektive, die verschiedene Industriezweige zusammenführen, und die Politiken zur Entwicklung der Beziehungen zwischen verschiedenen Kompetenznetzen regen dazu an, die Barrieren zwischen den verschiedenen Sektoren abzubauen und Synergien zwischen Industrien zu entwickeln, die gewöhnlich nicht zusammenarbeiten. Ausgehend von einer Studie zur Geschichte der Lunar Society, eines historischen Kollektivs zur Planung sektorenübergreifender industrieller Projekte, das in einem Kontext bedeutender gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen geschaffen wurde, möchte dieser Artikel zu einem besseren Verständnis der Natur und der Entstehungsbedingungen der heutigen Kollektive beitragen.

WENN EIN UNTERNEHMEN EHRENAMTLICHE MITARBEITER DURCH PROFESSIONELLES PERSONAL ERSETZT GESCHICHTE DER AUF- UND ABWERTUNG DES VERTRETERNETZES DER CAMIF *Benoît DEMIL und Xavier WEPPE*

Die Camif, eine Konsumgenossenschaft für Grundschullehrer, hat ihre Entwicklung in hohem Maße dem Netz von ehrenamtlichen Delegierten in jedem französischen Departement zu verdanken. Von 1947 bis zum Ende der 1960er Jahre haben diese ehrenamtlichen Mitarbeiter, die zahlreiche Aufgaben sowohl logistischer als auch kommerzieller Natur erfüllt haben, erheblich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen. Doch durch die Professionalisierung der Camif wird diese wertvolle Ressource allmählich aufgegeben ...

Alain BURLAUD: „KAPITALISMUS – EIN GOTT OHNE BIBEL“ – VORURTEILE ÜBER DAS HERRSCHENDE WIRTSCHAFTSMODELL

Zum Werk von Jean-Michel Saussois „*Capitalisme – Un dieu sans bible*“ – *Idées recues sur le modèle économique dominant*, Editions Le Cavalier Bleu, 2011, 167 Seiten.

Anne-Lise MITHOUT: DAS MANAGEMENT UND SEIN THEMA, ZWISCHEN SUBJEKTIVITÄT UND ABHÄNGIGKEIT
Zur Nummer der *Nouvelle Revue de Psychosociologie* über das Thema : Verfehlt das Management sein Thema ? Koordinierung der Beiträge von Gilles Arnaud und Maryse Dubouloy.

Madina RIVAL: BUCHFÜHRUNG UND KONTROLLE : VOM FACHUNTERRICHT ZUM GESELLSCHAFTSBEZOGENEN UNTERRICHT

Zum Werk *Comptabilité, contrôle et société* (*Miszellen zu Ehren von Professor Alain Burlaud*). Koordinierung von Christian Hoarau, Jean-Louis Malo und Claude Simon (Vanves, Foucher, Dezember 2011, 413 Seiten).

Michel VILLETTE: DIE ETHIK ZU SUBTIL, ALS DASS MAN SIE GESCHÄFTSLEUTEN ÜBERLASSEN KÖNNTE ?

Besprechung zweier Bücher, die von Alain Anquetil veröffentlicht wurden : *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, Paris, 2008) und *Éthique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Ed. Vrin, Paris, Paris, 2011).

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

REALIDADES DESCONOCIDAS

DELFINES, TIBURONES Y ORCAS
David GUTMANN y Michaël GUTMANN

¿Qué pasaría si, tal como lo han hecho Esopo y Jean de La Fontaine, estableciésemos un paralelo entre, por un lado, nuestros grandes líderes y, por otro lado, dos de las figuras animales que forman parte de nuestra imaginación y cultura popular, los delfines y tiburones?

Esta comparación puede parecer increíble, pero sólo hace referencia a un sistema de representaciones que permite definir y entender mejor el papel y las acciones de los líderes y directivos que presiden el destino de nuestras empresas. Conviene así distinguir dos grandes tipos y señalar las conductas, cualidades y disfuncionamientos que les son propios, pero también entender su potencial de complementariedad al interior de un equipo de dirigentes. Inspirados por la etología, el psicoanálisis, la mitología, la etimología, la literatura y el cine, haremos todo lo posible para comprender la especificidad de sus respectivos modos de gestión y basar esta guía de lectura en casos concretos.

TEORÍA DEL CONTRATO RELACIONAL Y CONTROL DE LAS RELACIONES INTER-EMPRESAS
ANÁLISIS DE LA OBRA DE IAN MACNEIL
Matthieu MANDARD

El contrato formal no permite, por sí solo, regir las relaciones inter-empresas ni las transacciones económicas. Debe necesariamente complementarse con una dimensión relacional, de tipo social, fundamental para su éxito. Ian MacNeil ha querido destacarlo a través de una obra abundante e influyente, pero frecuentemente desconocida.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LEADERSHIP CARISMÁTICO E IMPOTENCIA DE LA GESTIÓN, CRISIS Y DESPLOME DE UNA PYME
Vincent CALVEZ

Un empresario autodidacta crea una de las mayores empresas francesas de su sector. Inspirado por una visión humanista proveniente del aspecto social del catolicismo, busca también construir la "empresa

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

democrática" donde la voz de cada empleado pueda ser escuchada y respetada. Para ello crea un sistema participativo y un proceso de evaluación y elección del patrón. Tras describir el desarrollo de esta visión, el artículo propone un análisis que permita detectar las engañosas. De este modo, se muestra que la brecha entre el deseo del dirigente carismático y la realidad particular de la administración establece y mantiene una estructura de evitación que alimenta una crisis organizacional. A causa de estos puntos débiles, la gestión no logra corregir los problemas recurrentes de la empresa. Su puesta bajo administración judicial y su adquisición por parte de un comprador alemán le dan la última estocada al sueño grandioso del empresario.

INDUSTRIALIZACIÓN DE LA ATENCIÓN MÉDICA Y GESTIÓN DE IMPREVISTOS, EL "TRABAJO DE ARTICULACIÓN" EN EL QUIRÓFANO, PUNTOS CLAVE Y OBSTÁCULOS
Stéphanie GENTIL

En el contexto de la estructuración organizativa, los investigadores analizan el impacto en el trabajo real que ha tenido la tendencia administrativa de los establecimientos médicos, provocada por las numerosas reformas del sistema de sanidad. Nuestro estudio de caso, realizado en el quirófano de una clínica privada destaca el papel primordial del trabajo de articulación realizado por el personal para hacer frente a estos eventos. La comunicación está en el centro de la organización que se construye en una situación anormal. Nuestro estudio muestra que los dispositivos administrativos implementados en el contexto de racionalización de la atención médica pueden ser un apoyo esencial a este trabajo de articulación, que finalmente hace pensar en un trabajo de regulación a través del cual los actores se apropian estos dispositivos. Sin embargo, en la organización se identifican una serie de contradicciones que afectan este trabajo. Esto nos lleva a recurrir a nuevas formas de racionalización del marco de la acción orientadas hacia el apoyo de este trabajo de regulación.

¿POR QUÉ SE CONSIDERA ACTUALMENTE A LAS EMPRESAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES?

Julie BASTIANUTTI y Hervé DUMEZ

Según la definición de la Comisión Europea de 2001, "Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo 'más' en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores".

Para algunos, este "más allá" aplicado de forma voluntaria se refiere a un matiz ético y ciudadano adoptado por las empresas y ha creado un nuevo campo disciplinario dentro de la gestión. Para otros, la responsabilidad social de las empresas tendría que ver con la "plasticidad del capitalismo", es decir, su capacidad de adaptación a nuevos entornos.

Más allá de esta contradicción, este artículo trata de entender cómo y por qué las empresas "voluntariamente" van más allá de sus obligaciones legales.

LA APARICIÓN DE LOS COLECTIVOS DE DISEÑO INTER-INDUSTRIAS EL CASO DE LA LUNAR SOCIETY EN LA INGLATERRA DEL SIGLO XVIII

Marine AGOGUÉ

Hoy en día la cooperación intersectorial y la exploración de nuevas oportunidades de asociación forman parte de las estrategias de innovación de las empresas.

De esta forma, muchos colectivos inter-industrias han aparecido desde hace varios años, al igual que las relaciones entre diferentes clusters que incitan a romper las barreras que separan los diferentes sectores y a desarrollar sinergias entre industrias que, por lo general, no trabajan juntas.

A través del estudio de la historia de la Lunar Society, una forma histórica de colectivo de diseño inter-industrias creado en un contexto de grandes cambios sociales y tecnológicos, este artículo tiene como objetivo lograr una mejor comprensión de la naturaleza y los procesos de creación de los colectivos contemporáneos.

CUANDO LA EMPRESA REEMPLAZA A LOS VOLUNTARIOS POR PROFESIONALES

HISTORIA DE LA VALORIZACIÓN Y DESVALORIZACIÓN DE LA RED DE DELEGADOS DE LA CAMIF

Benoît DEMIL y Xavier WEPPE

El desarrollo de la Camif, cooperativa de los maestros de escuela, debe mucho a su red de delegados voluntarios presentes en cada departamento de Francia. Desde 1947 hasta fines de 1960, estos voluntarios que realizan varias misiones, tanto logísticas como comerciales, han contribuido significativamente al éxito de la empresa. Sin embargo, con la profesionalización de la Camif, este valioso recurso se elimina poco a poco...

Alain BURLAUD : "CAPITALISMO, UN DIOS SIN BIBLIA".

CREENCIAS SOBRE EL MODELO ECONÓMICO DOMINANTE

Comentarios sobre el libro de Jean-Michel Saussois "*Capitalisme – Un dieu sans bible*" – *Idées reçues sur le modèle économique dominant*, Editions Le Cavalier Bleu, 2011, 167 p.

Anne-Lise MITHOUT : LA ADMINISTRACIÓN Y SU TEMA, ENTRE SUBJETIVIDAD Y SOMETIMIENTO

Comentarios sobre el número de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* coordinado por Gilles Arnaud y Maryse Dubouloy sobre el tema "¿La administración está fuera del tema?"

Madina RIVAL : Y CONTROL, DE LA ENSEÑANZA DISCIPLINARIA A LA ENSEÑANZA SOCIAL

Comentarios sobre el libro *Comptabilité, contrôle et société (Intercambios en honor al profesor Alain Burlaud)* coordinado por Christian Hoarau, Jean-Louis Malo y Claude Simon (Vanves, Foucher, diciembre de 2011, 413 páginas).

Michel VILLETTE : ¿ES LA ÉTICA DEMASIADO SUTIL PARA QUE LOS HOMBRES DE NEGOCIOS SE ENCARGUEN DE ELLA?

Análisis de dos libros publicados por Alain Anquetil: *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, París, 2008) y *Ethique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Ed. Vrin, París, 2011).

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.**

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.

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.

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 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2012 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 88 €	<input type="checkbox"/> 107 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 114 €	<input type="checkbox"/> 138 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 168 €	<input type="checkbox"/> 202 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 211 €	<input type="checkbox"/> 273 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 214 €	<input type="checkbox"/> 271 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 317 €	<input type="checkbox"/> 379 €

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 E R C O M P R E N D R E

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° 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'entreprendre ? • 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 *Guangxi* 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 » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? • Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? • La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - **N° 102** • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - **N° 103** • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Edition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux) - **N° 104** • L'investissement socialement responsable en France : opportunité de « niche » ou placement « mainstream » ? • Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes • Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire - **N° 105** • Gérer la déviance des clients - **N° 106** • Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes • Les jeux de la gastronomie et de la négociation • La coopérative, un modèle d'avenir pour le capitalisme ? - **N° 107** • Les corps ne mentent pas. Une traversée éthique dans les technologies de la surveillance • « Jouer, ce n'est pas travailler » et autres stéréotypes en management • Un « éléphant blanc » : les grandes tables de logarithmes de Prony - **N° 108** • La représentation managériale : Pour en finir avec la génération Y • La coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne • Le désenchantement du management de proximité