

Comme l'a dit Steve Jobs : *"It's more fun to be a pirate than to join the Navy"*. En toute modestie, je suis plutôt d'accord avec Steve : embarqué depuis plus de vingt-cinq ans sur ce corsaire au service d'une gestion éclairée qu'est *Gérer & Comprendre*, je vois mal comment j'aurais pu me laisser enrôler, sans m'y perdre, les fers aux pieds, à bord de l'un de ces lourds vaisseaux académiques voguant au fil du *main stream*, armés de toutes les certitudes du moment. Au lieu de cela, ce quart de siècle passé sur les sept mers des sciences humaines, au service d'un capitaine et de joyeux compagnons, irrévérencieux toujours, iconoclastes souvent, a été rempli de voyages surprenants, découvrant à mes yeux étonnés des contrées mal connues et d'étranges tribus aux rituels inouïs. Et cela continue !

Tenez, ce numéro thématique que vous avez dans les mains : c'est une frégate légère qui va vous embarquer sur les traces de huit aventuriers de bel aloi, doctorants de fraîche date et/ou vieux loups de mer des entreprises, dont la course était vouée par les prudents à se fracasser sur les écueils de strictes méthodologies et qui nous ramènent pourtant quelques jolies pépites. Des banquiers, un *extrader*, une DRH, des ingénieurs en R&D, des consultants : c'est là une faune digne d'une taverne de *Pirates des Caraïbes*, dont les auteurs nous invitent à découvrir, par leurs descriptions minutieuses et leurs observations sur le vif, les mœurs étranges. On y découvre des jeux de pouvoir, des trésors amassés, des arnaqueurs de belle apparence, des marchés aux esclaves (pardon, aux sous-traitants), des bals du Gouverneur où les sourires masquent les complots. On y voit même les affres de simples matelots voulant devenir capitaines ! C'est quand même plus amusant que les corvées de pont dans la Royale, non ?

C'est d'autant plus amusant que l'on apprend, voire que l'on comprend des choses que les litanies aseptisées des régressions statistiques ne nous révéleront jamais : une organisation, ça vit et c'est unique ! Ça ne baigne pas dans le formol, bien rangée sur les étagères d'un musée. Et pour savoir comment ça vit, il faut aller y regarder de près : il faut l'observer avec humilité, voire expérimenter par soi-même son mode de vie, partager ses valeurs et ses craintes, mettre la main à la pâte. En un mot, il faut vivre avec. Les ethnographes nous ont montré la voie depuis longtemps, mais elle est sans doute trop impliquante pour le chercheur qui fait des ronds dans l'eau douce de son université, bien à l'abri de la grande houle du large.

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux », disait Marcel Proust. Et il s'y connaissait ! Michel Villette et ses complices du Centre Maurice Halbwachs nous en offrent ici l'opportunité. Alors, merci à eux d'être montés à bord et tous à la manœuvre pour larguer les amarres !

Pascal LEFEBVRE

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° 117 • septembre 2014

**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,
Correcteur

**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,
Iconographie
Marise URBANO,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES
Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 65
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS
3^e de couverture

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

COUVERTURE
Jean-Antoine Watteau,
« Les comédiens italiens »,
huile sur toile v. 1720, Washington,
the National Gallery of Art /
Photo © BRIDGEMAN IMAGES

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 ANNONCES
Éditions ESKA : 2^e et 4^e 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 BOUDÈS
ESCP Europe

Françoise CHEVALIER
Groupe HEC
Sylvie CHEVRIER
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

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,
Editorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL
Sociologue

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

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

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

François 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 PESOR

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Hervé LAROCHE
ESCP Europe

Philippe LORINO
Groupe ESSEC

Éléonore MARBOT
ESC Clermont

Étienne MINVIELLE
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 GÉRER 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,
187, boulevard Saint-Germain
75007 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, 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.

4ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISEPrésentation de ce dossier spécial
par Michel VILLETTE**10**MISE EN SCÈNE DE LA MISE
EN NOMBRES : ETHNOGRAPHIE
D'UN COMITÉ DE RISQUE PAYS

Par Nicolas MEUNIER

20L'ART DU NÉGOCE : UN REGARD
ETHNOGRAPHIQUE SUR LE
MANAGEMENT DE PROXIMITÉ
EN HYPERMARCHÉ

Par Mathieu HOCQUELET

29VENDRE LA CARTE DU MAGASIN
INTRODUCTION AU
MARQUAGE SOCIAL
DE L'ARGENT DÉMATÉRIALISÉ

Par Héléne DUCOURANT

38L'IMPACT DES RÉMUNÉRATIONS
VARIABLES : OBSERVATIONS
SUR LE VIF DANS L'INDUSTRIE
FINANCIÈRE

Par Olivier STUL

49LA « TECHNIQUE » COMME
ACTIVITÉ OU COMME REPRÉ-
SENTATION PARTAGÉE
UNE ETHNOGRAPHIE DE LA
R&D DANS UNE ENTREPRISE
AÉRONAUTIQUE

Par Hadrien COUTANT

59RÉDUIRE LES COÛTS
DE LA FONCTION RH ?
ETHNOGRAPHIE DE LA MISEEN PLACE D'UN CENTRE
DE SERVICES PARTAGÉS
RH DANS UNE
MULTINATIONALE

Par Nathalie MÉRAI

68« EST-CE QUE JE PEUX
VOUS CHALLENGER
UN PETIT PEU ? »TRANSMISSION
DE CONNAISSANCES ET
RÈGLES DE SOCIABILITÉ
MANAGÉRIALES

Par Benoit GAUTIER

79LES AGENTS GÉNÉRAUX
D'ASSURANCES SPÉCIALISÉS,
DES ENTREPRENEURS SOUS
CONTRAINTES

Par Luca BARTOLOMEI

90À QUOI SERT UN
ÉCONOMISTE ? ENQUÊTE
SUR LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES
DE GOUVERNEMENT
À propos du livre de Mariana
Heredia, « À quoi sert un écono-
miste ? Enquête sur les nouvelles
technologies de gouvernement »,
Éditions de La Découverte,
Collection « Les Empêcheurs de
penser en rond », 180 pages.

Par Alain Max GUÉNETTE

93BIOGRAPHIES
DES AUTEURS**95**ANGLAIS, ALLEMAND,
ET ESPAGNOL

ETHNOGRAPHIE DANS L'ENTREPRISE

« Les gens ne font généralement pas ce qu'ils disent qu'ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu'ils font. » (Bronislaw Kaspar Malinowski (1), *Argonauts of the Wertern Pacific*, 1922).

Par Michel VILLETTE*

Les disciplines académiques, qu'il s'agisse de la sociologie (MEYER, 1990), de la recherche en gestion (BERRY, 1995) ou de l'économie (COASE, 2012) souffrent d'un manque chronique d'investigation dans le monde des entreprises du secteur privé. Les universitaires n'enquêtent pas assez dans le long terme et en détail sur les activités des hommes d'affaires et des managers au sein des sièges sociaux des grandes entreprises multinationales. Pourtant, ces nouvelles élites de la mondialisation jouent un rôle important dans l'évolution de nos sociétés.

Lorsqu'ils se préparent à réaliser une transaction, avant de rencontrer un client important, avant de lancer un nouveau produit, avant de racheter une entreprise ou de s'implanter sur un nouveau marché, les dirigeants d'entreprise ont des conversations derrière les façades-miroirs des sièges sociaux. Quels sont les bénéfices attendus ? Quels sont les risques ? Comment les clients et les concurrents vont-ils réagir ? Quelles seront les stratégies de repli si tout ne se passe pas comme prévu ? Comment présentera-t-on le bilan

comptable de cette opération ? Quelles seront les incidences fiscales ? Comment communiquera-t-on aux différentes étapes du processus ? Toutes ces questions sont débattues. Des options sont prises sur la base d'anticipations. Ne rien savoir de ces interactions préparatoires, c'est s'interdire de comprendre ce que « manager » veut dire. Les actes ne peuvent se comprendre sans une connaissance des intentions, et les intentions sont souvent cachées aux non initiés.

Pour un chercheur, accéder au terrain signifie donc connaître et comprendre aussi les aspects ésotériques du travail de direction, ce qu'Erving Goffman (1959) appelle les coulisses, *the backstage* (2). Or, on ne peut généralement accéder à ces coulisses et donc en comprendre le fonctionnement qu'à la condition d'être soi-même partie prenante des affaires en cours. De même que Jeanne Favret-Saeda (1977) a montré que l'on ne peut rien voir ni rien comprendre au phénomène de la sorcellerie dans le bocage vendéen si l'on n'a pas été soi-même constitué socialement en sorcier ou en ensorcelé. De même, on ne peut rien voir ni

* Professeur de sociologie à Agro-ParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS).

(1) Anthropologue, ethnologue et sociologue polonais (1884-1942).

(2) Comme le suggère Marshall W. Meyer (1990), dans la compétition que se livrent les sciences sociales dans l'interprétation des activités marchandes, les sociologues ont intérêt à se concentrer sur l'étude des situations managériales à l'échelle microsociale, plutôt que de tenter de concurrencer les économistes au moyen d'enquêtes statistiques portant sur de grands agrégats.

rien comprendre au monde des affaires, si l'on n'y a pas été au moins quelques fois impliqué, c'est-à-dire payé par l'entreprise pour y jouer un rôle actif.

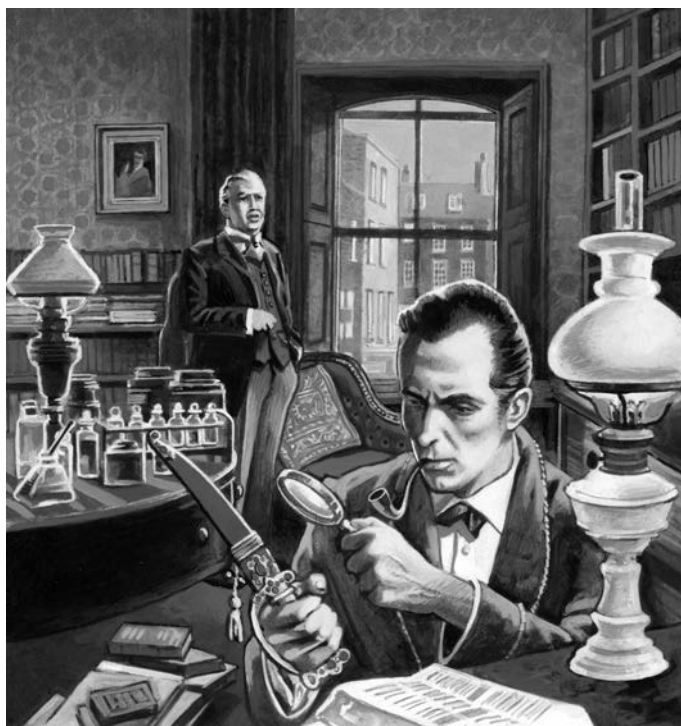
Il est vrai que le suivi en temps réel d'un processus d'entreprise prend beaucoup de temps et pose des problèmes de comparabilité et d'objectivité dans le recueil des données (DUMEZ, 2013). On peut donc comprendre que les chercheurs en sciences sociales recourent le plus souvent à des expédients pour parler savamment de processus qu'ils n'ont pas vraiment pris le temps de suivre. Des données fragmentaires (questionnaires, inter-

views, archives, dénombrements statistiques) sont alors utilisées pour reconstituer par la pensée le processus dont on prétend rendre compte. Pourtant, et pour citer Howard Becker (1963), « *l'interprétation par les sociologues de données fragmentaires n'est juste que si leur conception du processus sous-jacent est exacte* ». Autrement dit, pour parler comme Pierre Bourdieu (1980), il faut être équipé d'une « théorie de la pratique » pour pouvoir interpréter correctement les indices et les traces fragmentaires recueillis trop vite et qui ne donnent que des indications partielles sur des conduites humaines continuellement remodelées.

Si l'on appelle « démarche ethnographique » un séjour prolongé dans le lieu de travail choisi et une participation aux activités que l'on essaie de comprendre, alors on peut dire que c'est une occasion unique pour le doctorant de satisfaire à l'idéal d'une sociologie compréhensive avant de s'essayer à l'interprétation, à la remontée en généralité et, éventuellement, à la critique.

Une telle immersion est d'autant plus nécessaire que le doctorant est encore étranger au milieu professionnel qu'il étudie. Il a besoin d'acquérir des compétences pratiques pour accéder à une compréhension intime de la vie des cadres, des ingénieurs et des dirigeants, dont il prétend expliquer l'activité. Il a besoin de s'engager dans des épreuves, d'accomplir des performances, de partager des émotions.

Cela ne signifie évidemment pas que le chercheur devra analyser les situations dans les mêmes termes



« Pour citer Howard Becker (1963), « *l'interprétation par les sociologues de données fragmentaires n'est juste que si leur conception du processus sous-jacent est exacte* », « *Sherlock Holmes à la recherche d'indices* », gouache sur papier (ca. 1934) de Robert Payne, collection privée.

PHOTO © LOOK AND LEARN-BRIDGEMAN IMAGES

qu'un praticien, selon les mêmes critères et les mêmes finalités. En tant que chercheur, on s'attend à ce qu'il effectue au contraire un travail de distanciation et qu'il donne à nouveau une certaine étrangeté à ce qui va de soi pour les praticiens. Le chercheur prendra donc ses distances aux sens intellectuel, moral, physique et financier du terme, et s'efforcera de dépersonnaliser et de décontextualiser les phénomènes qu'il étudie. Mais pour prendre ses distances, il faut avoir été proche. C'est cette proximité initiale qui fait souvent défaut et rend les travaux académiques peu inventifs.

MICHEL VILLETTE

LES OBSTACLES À L'ENQUÊTE ETHNOGRAPHIQUE EN ENTREPRISE

Que ce soit en sciences de gestion ou en sociologie, les chercheurs et enseignants-chercheurs qui ont réalisé au moins une ethnographie en entreprise (3) au cours de leur carrière sont peu nombreux (4). C'est que le monde académique ne cesse d'instruire à nouveau le procès de l'ethnographie et d'en affirmer l'impossibilité avant même qu'elle ait eu lieu.

Les objections à l'approche ethnographique sont connues : l'approche inductive serait stérile ; le chercheur impliqué serait intellectuellement prisonnier du milieu qu'il étudie ; l'étude d'événements singuliers ne permettrait pas de mettre au jour des régularités statistiquement représentatives ou de saisir des mouve-

(3) Au sens où nous l'entendons ici, une ethnographie ne consiste pas seulement à réaliser une série d'entretiens sur place ou à observer le travail pendant quelques jours, mais bien plutôt à participer longuement à l'activité d'une entreprise, à suivre le parcours initiatique qui permet d'accéder à une compétence indigène. De même que l'ethnologue rural devait parcourir le cycle complet des saisons pour comprendre les travaux agricoles, l'ethnologue des entreprises doit parcourir au minimum un cycle budgétaire complet pour saisir tous les éléments constitutifs de la culture qu'il prétend étudier.

(4) Peuvent être citées quelques références bibliographiques : FAVRET (Saada), 1977 ; LATOUR, 1979 ; VILLETTE, 1988-1996 ; GUIGO, 1994 ; DODIER, 1995 ; MULLER, 2008 ; D'INGUIMBERT & VILLETTE, 2011.

ments historiques de longue période ; l'étude monographique d'un phénomène isolé ne permettrait pas de penser ce phénomène comme un élément d'un système ou d'un champ qui pourtant lui confère l'essentiel de ses propriétés ; le chercheur manipulant des données qualitatives et subjectives serait privé de l'instrumentation scientifique qui seule permet la mathématisation du réel et serait, par voie de conséquence, condamné à des raisonnements circulaires, ses trouvailles empiriques ne faisant qu'illustrer et au mieux nuancer les présuppositions à l'origine de sa recherche...

On peut ajouter à ces objections d'ordre épistémologique quelques difficultés pratiques : faire de l'ethnographie est impossible parce que les entreprises ne laissent pas les chercheurs les étudier ; les institutions de financement de la recherche se préoccupent de politiques publiques et veulent des résultats applicables aux vastes populations qu'elles administrent ; les revues de rang A qui commandent l'accès aux carrières ne publient que des résultats chiffrés ; les doctorants qui passent trop de temps sur leur terrain d'étude ne se socialisent pas assez pour trouver leur place dans les laboratoires, etc.

Et pourtant, ils sont là, ces huit revenants d'une mission réputée impossible et ils vous présentent en toute simplicité quelques échantillons de leurs trouvailles pour mieux vous faire voir qu'avec un peu d'astuce et de ténacité, les six objections théoriques et les cinq objections pratiques censées rendre leur travail impossible sont surmontables.

UN DOSSIER CONSTRUIT AVEC ET POUR LES DOCTORANTS

Ce dossier de la revue *Gérer & Comprendre* contribue à mettre à l'honneur la narration détaillée de processus observés *in situ* et en temps réel par des professionnels s'efforçant de devenir des chercheurs ou par des chercheurs s'efforçant de partager un temps l'expérience des professionnels.

Le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique et la revue *Gérer & Comprendre* ont souligné depuis longtemps l'importance des approches ethnographiques pour mieux comprendre ce qui se passe dans les entreprises (5). En sciences de gestion,

(5) Dans les années 1980, le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, alors dirigé par Michel Berry, a animé un séminaire intitulé « Ethnographie dans l'entreprise ». Denis Guigo, jeune anthropologue malheureusement décédé accidentellement, a prolongé ces travaux préparatoires. Dans ce Centre, aujourd'hui dirigé par Hervé Dumez, l'intérêt pour l'étude pluridisciplinaire de situations d'entreprises singulières, dites « études cliniques », ne s'est jamais démenti et trouve des prolongements dans la recherche et dans les séminaires qu'organise l'École de Paris du Management, au cours desquels la parole est donnée à des professionnels qui exposent leurs témoignages au questionnement des chercheurs (12 avril 2014).

cette manière de pratiquer la recherche a été défendue sous les appellations d'« ethnographie en entreprise », de « recherche clinique » ou encore de « recherche qualitative ». Il s'agit au fond de prolonger ce qui avait été initié par les sociologues de l'École de Chicago, avec les célèbres travaux de Chester Barnard (1938), et de Melville Dalton (1959).

Des sociologues s'efforcent aussi de prolonger et d'illustrer cette tradition. Pour ma part, j'ai initié, depuis 2010, dans le cadre du Centre Maurice Halbwachs, des journées d'étude qui visent à rassembler des doctorants français fondant leur thèse sur une longue enquête de terrain en entreprise.

Ce dossier présente une sélection de travaux restitués lors de l'édition 2013 de ces journées, une sélection rigoureuse puisque le comité scientifique composé de Marlène Benquet (Université Paris Dauphine, IRISSO) ; Valérie Boussard (Université Paris Ouest, IDHE) ; Hervé Dumez (École polytechnique, CRG) ; Hervé Laroche (ESCP Europe) et Michel Vilette (Centre Maurice Halbwachs, ENS-EHESS-CNRS) a reçu 35 propositions provenant de toute la France, que 12 ont été retenues pour une présentation orale lors de ces journées, dont 8 sont aujourd'hui proposées à votre lecture.

Il s'agit de montrer la méthode ethnographique en acte, de présenter les matériaux que l'ethnographe rapporte et comment ils font sens.

Nicolas Meunier mobilise son expérience d'économiste au service d'une banque pour expliquer comment on y détermine la « note pays ». Cette note est censée résumer l'analyse économique des risques que présente ledit pays, dont est déduit le montant des engagements que la banque accepte de prendre. L'enquête ethnographique suggère que le raisonnement peut être circulaire. Lorsqu'un directeur influent et ambitieux veut obtenir plus de financements, il négocie avec ses alliés une réévaluation de la note du pays dont il s'occupe, au détriment d'un autre.

Olivier Stuhl mobilise, quant à lui, son expérience de *trader* et se demande quel peuvent être les effets des bonus sur les personnes qui en bénéficient. Il montre comment ses collègues et lui-même ont d'abord pris leurs sursalaires extravagants à la légère, puis comment ils s'y sont habitués pour finalement trouver insupportable l'idée même d'une baisse de rémunération. Le système fonctionnait pour eux comme une sorte de drogue qui déréglait leur sens de la mesure.

Nathalie Mérai, forte de son expérience en matière de gestion des ressources humaines montre comment les techniciens, les ouvriers et les employés d'une entreprise industrielle sont gérés. Il ne s'agit plus de distribuer des bonus, mais de réduire les coûts d'administration du personnel. Pour ce faire, l'entreprise suit à la lettre les prescriptions d'un cabinet de conseil international qui néglige de faire une recherche sur les particularités de son client tout en promettant des économies spectaculaires. Il en résulte beaucoup de stress,

de confusion et de fureur, pour une réduction des coûts qui n'est finalement pas au rendez-vous.

Le voyage ethnographique nous conduit ensuite chez les ingénieurs du monde de la Recherche et Développement. Dans le contexte d'une grande entreprise à l'organisation matricielle recourant massivement à la sous-traitance pour la réalisation de ses études techniques, Hadrien Coutant montre que l'activité des ingénieurs relève plus de la gestion et de la négociation que de la technique, cette dernière étant d'ailleurs peu valorisée dans les carrières. Ainsi, paradoxalement, ceux qui se présentent eux-mêmes comme des techniciens ont souvent tendance à fuir la technique.

Mathieu Hocquelet analyse, quant à lui, le travail de managers de proximité dans la grande distribution. Pour que le travail soit fait, ils usent de multiples expédients (petits arrangements, promesses, menaces...). Des expédients que le jeune chercheur a pu mettre en évidence et expliquer, parce qu'au cours de sa thèse, il a travaillé comme employé d'une grande enseigne.

Hélène Ducourant nous transporte elle-aussi dans l'univers de la grande distribution pour nous montrer comment les grandes enseignes vantent les multiples « avantages » de leurs cartes de crédit *revolving* et comment des consommateurs peu au fait des taux d'intérêt élevés qui s'attachent à l'utilisation de ces cartes, se laissent gentiment fidéliser, fichier et endetter.

Les deux derniers articles nous transportent aux abords des grandes entreprises, chez des consultants et des prestataires de services.

Benoit Gautier place son enquête dans l'un des lieux où les spécialistes de la gestion du personnel se rencontrent pour partager leurs expériences. Ces réunions destinées en principe à analyser les pratiques donnent lieu à des échanges où l'on évite de trop en dire. En se faisant des amabilités, les participants cultivent un entre-soi et acquièrent un savoir convenu et convenable, dont ils se servent à l'issue de ces réunions pour asseoir leur autorité d'expert en disant : « Dans telle entreprise, ils font ça, et ça marche ! ». Ainsi circulent les semi-vérités.

Enfin, Luca Bartolomei nous raconte avec un réalisme saisissant ce qu'il arrive à un cadre lorsqu'il quitte le salariat pour tenter de devenir son propre patron. Il montre les coûts et les risques d'un processus qui loin de conduire à l'autonomie rêvée fait passer d'une dépendance à une autre. Il met aussi en évidence les stratégies de grandes entreprises qui ont bien compris qu'attirer, former et encadrer un vaste réseau d'entrepreneurs autour d'elles, c'est disposer d'un personnel d'appoint zélé, peu coûteux et flexible.

C'est parce que ces chercheurs se sont tous immergés dans le cours des opérations qu'ils peuvent en rendre compte avec un réalisme dont toute personne qui travaille en entreprise reconnaîtra immédiatement la justesse, même si elle pourra toujours en discuter les limites ou les interprétations.

UNE RECHERCHE FRAGILE QUI DOIT ÊTRE SOUTENUE ET PROTÉGÉE PAR DES LABORATOIRES

Les résultats obtenus à partir d'une posture d'ethnographe immergé en entreprise risquent d'être ignorés par le monde académique (6). Pour surmonter cet obstacle, le chercheur adoptant une telle posture a absolument besoin du soutien d'un laboratoire d'accueil où il pourra trouver les ressources et l'énergie nécessaire pour mener à bien un projet intellectuel distancé des enjeux immédiats de la pratique. J'ai pu bénéficier d'un tel soutien lorsque je travaillais sur ma thèse de sociologie, à la fin des années 1970, sous la direction de Pierre Bourdieu et de Luc Boltanski au Centre de Sociologie Européenne (VILLETTE, 1988,2). J'ai également pu trouver un soutien important auprès des chercheurs du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (BERRY, 1995). Aujourd'hui, dans le cadre du Centre Maurice Halbwachs (ENS-EHESS-CNRS), ce sont les mêmes conditions favorables que nous essayons d'offrir aux chercheurs ayant fait le choix de l'approche ethnographique (7).

L'ethnographie vaut surtout par l'inventivité qu'elle permet, par l'originalité des observations et des questions posées, par les ruptures qu'elle autorise avec, d'un côté, le sens commun des tenants statutaires des disciplines académiques et, de l'autre, celui des milieux professionnels. Pour que cette originalité se manifeste, il est nécessaire que l'ethnographe ne s'épuise pas en tentatives défensives pour justifier scientifiquement sa démarche et en considérations de méthode sans fin. La démarche ethnographique vaut par les contenus de connaissance originaux qu'elle permet d'énoncer. Ce sont ces contenus qui permettent aux lecteurs du travail ethnographique de mieux comprendre ce qui se passe sur le terrain sur lequel l'ethnographe s'est engagé.

Pour favoriser le développement de ce courant de recherche, quelques solutions simples peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'une recherche collective.

Faire travailler ensemble des professionnels qui tendent à devenir des académiques et des académiques

(6) Dans une thèse de doctorat ou un article académique, il est fréquent que seules les publications des membres reconnus de la discipline de référence soient citées en bibliographie. Les productions intellectuelles des membres du milieu social étudié sont considérées comme des « documents ». En tant que documents, ces écrits sont privés de la valeur de vérité « scientifique » attribuée aux écrits des chercheurs disposant d'un statut académique. Ce parti pris disciplinaire est aussi une défense du corps des chercheurs statutaires. Il rend l'accès particulièrement long et difficile aux personnes qui souhaitent rejoindre les institutions académiques après la réalisation d'une carrière dans le secteur privé.

(7) Voir le site Internet : <<http://www.cmh.ens>>

qui tendent à se rapprocher de l'expérience des professionnels, comme ce fut le cas déjà du temps où Park dirigeait le département de sociologie de l'Université de Chicago (CHAPOULIE, 1984).

Faire travailler ensemble des ethnographes situés au plus bas ou à la marge des hiérarchies (c'est-à-dire, par exemple, un stagiaire non rémunéré dans un supermarché) et des ethnographes situés au plus haut (comme un ingénieur du corps de Mines au contact de directeurs généraux d'entreprises du CAC 40) provoque des courts circuits utiles aussi bien pour les uns que pour les autres.

Le rapprochement entre les travaux de terrain des sociologues et ceux des chercheurs en sciences de gestion est particulièrement fructueux, bien qu'ils se heurtent encore à de forts préjugés sectaires. En sociologie comme en gestion, trop de travaux se bornent à corroborer une théorie par des observations. Rares sont les chercheurs adoptant une orientation ethnographique plus radicale, c'est-à-dire ceux qui prennent le risque de partir d'observations de terrain touffues pour dégager peu à peu une forme symbolique émergente, au risque de s'y perdre.

En sociologie comme en gestion, il existe des travaux qui se donnent pour but d'être utiles au commanditaire de la recherche (souvent un des dirigeants de l'organisation observée), et d'autres qui sont en quête d'une rupture avec les problématiques obligées et qui, dans ce but, s'attachent plutôt à détourner la commande ou à échapper habilement à toute commande pour pouvoir être plus à l'aise dans la critique.

DE LA PERTINENCE DES DÉMARCHES ETHNOGRAPHIQUES DANS LA FORMATION DES GESTIONNAIRES D'ENTREPRISES

La pertinence des méthodes ethnographiques pour la formation des administrateurs n'avait pas échappé à Marcel Mauss, auteur en 1926 d'un *Manuel d'Ethnographie* rédigé à l'intention des administrateurs coloniaux. Déjà à cette époque les chercheurs en sciences sociales rêvaient d'amender la conduite d'administrateurs technocratiques indifférents à la situation de leurs administrés. Ils appelaient de leurs vœux l'improbable administrateur en quête du vivre ensemble, celui qui, par delà l'ethnocentrisme conquérant, serait capable de compréhension et d'empathie.

Si l'on veut bien admettre que la gestion est affaire d'à propos, qu'il s'agit avant tout de comprendre une situation toujours singulière et d'improviser avec prudence (VILLETTE, 1996), quel genre de travail intellectuel faut-il dès lors proposer pour contribuer à l'entraînement des managers ?

L'important n'est pas d'inonder des revues académiques de résultats scientifiques faussement universels (HAYEK, 1952). L'important n'est pas non plus de sur-

charger le corpus des lois et règlements par des prescriptions détaillées qui ligotent l'esprit au lieu de libérer les intelligences, et encore moins de pousser l'automatisation des processus jusqu'à exclure les improvisations humaines du cadre des activités autorisées.

La tâche prioritaire est de fournir des heuristiques pour comprendre la situation de gestion dans laquelle on est soi-même impliqué.

« Dans une situation de gestion, des participants sont réunis pour atteindre à l'échéance un résultat sur lequel une instance externe porte un jugement qui importe » (GIRIN, 1990). Dans cette définition, chacun des termes peut être discuté et retravaillé à l'infini (Quelle est la liste des participants ? Quelle est l'échéance ? Quel est le résultat ? Qui est l'instance externe ? En quoi consiste le jugement ? Quelles sont les conséquences du jugement pour les participants ?) Lorsque ces six paramètres sont clairement et explicitement définis, on est alors dans une situation de gestion au sens strict. Lorsqu'un ou plusieurs paramètres sont indéfinis ou changeants, la situation de travail est plus ou moins éloignée du type idéal gestionnaire, la maîtrise de la situation par le management est limitée, l'idéal rationaliste du contrôle est battu en brèche pour le meilleur ou pour le pire. Il y a du mou dans les rouages (*organizational slack*).

La tâche prioritaire de la recherche sur le management est d'entraîner les humains à analyser les situations de travail en s'affranchissant de tout préjugé sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas, sans préjuger de ce qui doit être contrôlé ou laissé à l'improvisation des humains, de ce qui doit être géré et de ce qui relève d'autres formes de régulation. Il s'agit de percevoir le champ de contraintes dans lequel les personnes au travail sont prises et sur lequel elles tentent d'avoir prise. Il s'agit de mettre en œuvre le *Prinzip Hoffnung* cher à Ernst Bloch (1954), ce principe d'espérance qui consiste à ne jamais dire : « c'est comme ça et pas autrement », mais plutôt à dire : « voici quelles sont les possibilités » qui s'offrent à moi. Cette forme d'imagination sociologique est fondée sur un examen empirique approfondi d'une situation, des représentations que les hommes s'en font et des possibilités à leur disposition. L'espérance s'enracine dans un travail pratique et dans une délibération continue sur la pratique. C'est une praxis, et c'est d'elle dont la recherche ethnographique pourrait être la propédeutique.

Faut-il changer la liste des participants, l'échéance, le résultat, l'instance externe de jugement, le jugement ou les conséquences du jugement ? Innover en gestion, c'est répondre à ces questions pour pouvoir produire une solution *ad hoc*. Cela consiste à tester les paramètres d'une situation sans préjuger de ce qui va résister et de ce qui va céder, sans superstitions quant à ce qui est fort ou faible, solide ou fragile, stable ou instable, modifiable ou contraint. C'est se fier à ce que l'on a testé par soi-même, plutôt qu'à l'air du temps. L'ethnographie est la voie qui permet de comprendre

par soi-même (et avec d'autres) une situation dans laquelle on est pris, et sur laquelle on tente d'avoir prise. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BARNARD (Chester L.), *The functions of the Executive*, Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938.
- BECKER (Howard), 1963, "The Life History and the Scientific Mosaic", introduction au livre de Clifford R. Shaw, *The Jack Roller*, republiée en 1970 dans H.S. Becker, *Sociological Work*, Aldine, New York, et traduit en français par Jean Pennef sous le titre « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°62-63, juin 1986.
- BERRY (Michel), "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol. 6, n°1, February, pp.104-116, 1995.
- BLOCH (Ernst), *Le principe espérance*, traduit de l'allemand par Françoise Wuilmart, 3 volumes, Paris, Gallimard, 1976, 1982, 1991.
- BOURDIEU (Pierre), « Sur l'objectivation participante : réponse à quelques objections », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n°23, 1978.
- BOURDIEU, *Le sens pratique*, Paris, Éd. de Minuit, 1980.
- CHAPOULIE (Jean-Michel), « Everett C. Hugues et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, XXV, pp. 582-608, 1984.
- COASE (Ronald), "Saving Economics from the Economists", *Harvard Business Review*, December, 2012.
- D'INGUIMBERT (Christian) & VILLETTE (M.), « Ethnographie de la production d'un document de responsabilité sociale d'entreprise », Genèses, *Sciences Sociales et histoire*, n°85, décembre, 2011.
- DODIER, *Des Hommes et des Machines*, Paris, Métailié, 1995.
- DUMÉZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- FAVRET (Saada J.), *Les mots, la mort, les sorts : la sorcellerie dans le bocage*, Paris, Gallimard, 1977.
- GIRIN (Jacques), « L'analyse empirique des situations de gestion », in MARTINET (A-Ch.), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- GOFFMAN (Erving), *The Presentation of Self in Everyday Live*, New York: Doubleday, 1959.
- GUIGO (Denis), *Ethnologie des hommes, des usines et des bureaux*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- HAYEK (Friedrich von.), *Scientism and the study of Society*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1952.
- LATOUR (Bruno) & WOOLGAR (S.), *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*, Los Angeles: Sage, 1979.
- MAUSS (Marcel), *Manuel D'Ethnographie*, Édition électronique : les Classiques des sciences sociales, Université de Chicoutimi, Canada, 1926.
- MEYER (Marshall W.), "Organizations and Sociology", in HERBERT (J.) Gans (ed.), *Sociology in America (American Sociological Association Presidential Series)*, Sage, pp.188-205, 1990.
- MULLER (Séverin), *À l'abattoir*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 2008.
- VILLETTE (Michel), « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », in SEGALÉN (Martine) (ed.), *Anthropologie sociale et ethnologie de la France*, Louvain-La-Neuve, Peeters, pp. 851-857, 1988,1. Réédité sous le titre « Qui peut ausculter une entreprise ? », in *Sciences Humaines*, n° 5, avril 1991, et sous le titre « Comment étudier librement une entreprise ? », in *Les Organisations, État des Savoirs*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions, 1999, 2002, 2011.
- VILLETTE (Michel), *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil, 1988.2.
- VILLETTE (Michel), *Le manager jetable*, Paris, La Découverte, 1996.
- VILLETTE (Michel), « Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises », *Bulletin of Sociological Methodology (BMS)*, New York: Sage, n°107, October, 2010.

MISE EN SCÈNE DE LA MISE EN NOMBRES : ETHNOGRAPHIE D'UN COMITÉ DE RISQUE PAYS (1)

Une transaction financière ne naît pas du néant. C'est une décision résultant à la fois d'une discussion entre des individus aux intérêts parfois divergents constituant des institutions financières et de procédures organisées au sein desdites institutions. Au cœur de ce processus, la « note pays » permet de mesurer/résumer la santé économique d'un pays à l'occasion d'un comité examinant les limites des engagements financiers de l'institution dans ce pays. C'est l'utilisation de cette note, dans ces comités, que le présent article veut mettre en scène pour amener le lecteur à comprendre qu'une note sert à un triple niveau : elle mesure un objet complexe, certes, mais elle participe également à la création de conventions entre les parties prenantes qui y recourent et, enfin, elle a une fonction « procédurale » en étant à la fois le lieu d'expression de conflits et de négociations, l'outil permettant la constitution d'une dynamique commune entre ses utilisateurs et un moyen de partager des responsabilités.

Par **Nicolas MEUNIER***

INTRODUCTION

La finance internationale est souvent observée de loin, d'un point de vue agrégé : réduite à un concept, la banque est alors vue comme un point, un nœud de passage et d'aiguillage des flux financiers. Mais, dans

les faits, ces mouvements de flux s'appuient sur toute une série de décisions individuelles des opérateurs : la « macro-finance » est la résultante de « microdéci-

* Doctorant, LAMES (Université d'Aix Marseille, UMR 7305).
Contact mél : nicolas.meunier@gmx.fr

(1) Cet article s'appuie sur une contribution présentée aux journées doctorales « Ethnographie en entreprise » organisées au Centre Maurice Halbwachs en avril 2013. L'auteur tient à remercier les personnes présentes à ces journées, et notamment les organisateurs, ainsi que les relecteurs pour leurs remarques et leurs encouragements qu'ils lui ont prodigués lors de la soumission de cet article à la revue (l'auteur reste bien évidemment seul responsable des erreurs et des omissions qui pourraient émailler l'article).

sions ». Or, les individus qui décident (ou non) de faire passer un flux financier d'un compte à un autre ne le font pas librement : ils appartiennent à des institutions (banques ou autres organismes financiers) et ne peuvent agir qu'à l'intérieur des cadres fixés par ces institutions. Ils interagissent en fonction de règles et de codes, explicites ou non, qui façonnent le fonctionnement global de la banque.

Dans ces institutions, les décisions d'investissement sont prises au sein de comités (seuls habilités à engager les fonds disponibles) qui regroupent les différentes parties prenantes au sein de la banque (opérationnels, analystes, surveillants et décideurs). La décision est prise par consensus, sous l'autorité du décideur. Certains comités décident de projets précis, d'autres vont dessiner l'activité même de la banque : ceux chargés de décider des enveloppes d'investissements dans les différents pays, et de mettre des limites à ces investissements. Au sein de ces comités, la « note pays » joue un rôle central : elle résume ce que la banque pense d'un pays déterminé, partant ainsi du principe de la possible réduction d'une problématique complexe (celle d'une société, d'un pays) à une seule dimension.

La note, une fois élaborée par un expert (l'économiste), est présentée au comité, auquel elle sert d'entrée en matière à la prise de décision. Mais elle est également instrumentalisée pour alimenter un débat qui la dépasse. Présentée au comité, elle implique l'ensemble des participants par leur acceptation partagée de l'évaluation que l'institution fait d'un pays (et par là-même leur acceptation de la légitimité de l'attribution d'une note). Elle est souvent le lieu d'expression de conflits, inévitables, mais détournés sur un objet (la note) supposé objectif (et donc « non fragile »). Au final, en étant acceptée et en servant de base à la décision, elle renforce l'implication des participants au comité dans la décision, et donc dans la politique de la banque.

Pour résumer, la note a ainsi une triple fonction : une fonction de « mesure », bien sûr, une fonction de « création de convention » entre les participants, mais également une fonction « procédurale » (expression de conflits, implication des participants au comité) qui permet au final de souder entre eux des individus qui sont, par essence, en opposition de par leurs rôles différents. La note participe ainsi à la création d'une acceptation par tous les membres du comité de leurs responsabilités dans une décision qui dépasse son propre objet.

Le texte qui suit expose tout d'abord le fonctionnement de la banque. Puis il en présente successivement les différents intervenants, le schéma-type de prise de décision en comités et une explicitation des comités de limites. Enfin, après une mise en scène d'un comité-type, il propose d'analyser les fonctions implicites de ces comités, après quoi le rôle de la note elle-même est étudié.

PORTRAIT DE LA BANQUE À TRAVERS LES DIFFÉRENTS PARTICIPANTS PRÉSENTS AUTOUR DE LA TABLE DE RÉUNION

Une banque n'est pas seulement une entité financière, c'est-à-dire un objet d'étude observé pour ses fonctions de transformation de la monnaie et d'allocation d'investissements (2). Chaque banque est aussi, et avant tout, un groupe d'individus travaillant au sein d'une même institution et jouant dans celle-ci des rôles différents.

Certains apportent les projets, calculent le profit lié à ces projets. D'autres sont spécialistes du risque (de ce qui peut faire déraiper une opération) et de sa mise en regard avec les autres risques portés par la banque. La rencontre entre les parties concernées se fait au sein de comités (c'est-à-dire de réunions présidées par un des directeurs de l'établissement) au cours desquels va être décidée l'implication (ou la non-implication) de la banque dans un projet ou au cours desquels va être déléguée à un opérateur la décision d'investir (dans une certaine limite).

La banque, un collectif d'individus

Dans une banque, tout le monde ne fait pas le même métier : les opérationnels, les *risk managers*, les analystes (économistes et analystes de contreparties) et les mandataires jouent chacun un rôle qui leur est propre dans la décision finale d'investissement.

– Les opérationnels proposent les projets, les mettent en forme (de la réussite des projets dépend d'ailleurs une partie de leur rémunération). Il y a les « *senior bankers* », qui sont, pour une zone géographique ou un secteur économique donnés (automobile, bâtiment,...), les ambassadeurs de la banque auprès des autorités politiques ou des responsables des grandes entreprises. Il y a les CEO, les *Chief Executive Officers*, qui sont responsables des opérations de la banque dans un pays donné. Il y a les chefs de projet, qui sont chargés du suivi d'une opération précise et qui sont généralement spécialisés dans un style de montage financier spécifique (financements d'avions, d'infrastructures...). Il y a les opérateurs de marchés qui sont rassemblés dans des services spécialisés, les salles de marché, ce sont les *traders* et les *sales* du *front office* (3) (par opposition au *back office* qui traite, quant à lui,

(2) Brender (2005) ou Cartapanis (2004) proposent des mises en scène d'une opération de marché. Voir Bachelet (1998) ou De Laporterie et Meunier (2005) pour les conséquences de ce fonctionnement en réseau sur la création de conventions communes.

(3) Voir Godechot (2001) pour une entomologie détaillée des salles de marchés.

des aspects juridiques et techniques des échanges) (4). Les opérationnels, bien sûr, portent les projets retenus par la banque.

– Le service de suivi des risques, les *risk managers* : ce sont des services comptables qui connaissent l'ensemble des engagements déjà en cours de la banque. Ils évaluent le risque d'une décision à prendre en fonction d'autres risques et réalisent une sorte de cartographie des risques pour éviter, par exemple, que la banque n'accorde trop de prêts à court terme ou trop de prêts à des entreprises immobilières. Leur rôle est analogue à celui d'un procureur.

D'autres services, jouant les rôles d'arbitre et de conseiller, exposent une situation ou la mettent en rapport avec d'autres questionnements.

– Les analystes économistes et les analystes de contrepartie : les premiers sont consultés lorsqu'un projet concerne un pays considéré à risque, ce sont les économistes « risque pays » qui sont chargés d'expliquer leurs anticipations quant au futur de l'économie du pays en question (5). Les seconds ont pour mission de s'assurer de la solidité de la contrepartie (c'est-à-dire de l'entreprise à laquelle on prête ou dans laquelle on prend une part de capital) à travers les bilans comptables, la dynamique du secteur de l'économie dans lequel exerce l'entreprise, les alliances en cours dans le secteur considéré...

– Il existe d'autres fonctions support, comme les juristes (pour définir les termes précis d'un projet) ou les *compliance officers* qui sont chargés de faire respecter les différentes réglementations bancaires (notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent).

Enfin, les décideurs, ou les mandataires, sont les quelques personnes habilitées à engager la banque : il s'agit, le plus souvent, de son directeur général, de l'adjoint de celui-ci et, éventuellement, de quelques directeurs. Il y a très peu de mandataires, ce qui permet à la banque de maîtriser l'utilisation de ses fonds.

Le comité, l'instance de décision de la banque

Dans une banque, toute décision d'investissement se prend en comité. Qu'il s'agisse de l'octroi d'un prêt immobilier à un particulier, d'une opération de change pour une entreprise exportatrice ou du financement d'un important projet d'infrastructure, le client est en relation avec un banquier qui va (ou non) accepter d'engager la banque dans une opération.

(4) La vie des opérateurs financiers regorge de termes empruntés à l'anglais international (le « *globish* », ce jargon qui singularise la profession), même au sein des banques pourtant déjà très (et de plus en plus) « anglophobes ».

(5) Il existe également des conjoncturistes qui dessinent les grandes tendances des grandes économies, ainsi que des économistes sectoriels spécialisés dans un secteur économique (automobile, grande distribution...) qui sont chargés de connaître les mécanismes et les tendances du secteur considéré, et ce jusqu'au niveau de l'entreprise.

Mais cet engagement n'est pas uniquement du ressort de ce chargé de clientèle, il a été autorisé préalablement en réunion *ad hoc* du comité.

Une banque a deux missions qui sont les deux faces d'un même rôle : faire fructifier l'argent placé par le déposant tout en lui permettant de retirer à tout moment la part qu'il souhaite consacrer à ses dépenses. Cette double mission (rentabilité et liquidité) est *a priori* contradictoire, puisque la banque ne sait pas à quel moment elle va devoir rendre les fonds dont elle dispose, ce qui obère ses capacités à prendre des positions, et donc à faire du rendement. C'est précisément le métier de la banque que de savoir équilibrer ces deux missions.

Elle va donc s'empêcher de bloquer trop d'argent dans des projets - même rentables - s'ils doivent se traduire par une impossibilité pour les déposants de retirer leurs fonds. Elle va veiller à ce que tous les fonds ne soient pas engagés dans des opérations trop similaires afin d'éviter qu'une difficulté dans un secteur n'entraîne une trop forte baisse de ses actifs. De manière générale, la banque va veiller à ce que la rentabilité d'un projet soit cohérente avec le risque pris : en termes financiers, on dit que l'on prend en compte le « couple rendement-risque ». Risque et rendement, tel est le couple qui crée la dynamique interne d'une banque : trop de prudence empêche d'avoir des revenus, trop d'optimisme fragilise l'institution. Chaque banque, selon sa spécificité et sa culture propre, selon ses dirigeants et ses actionnaires, mais aussi selon la période conjoncturelle traversée, met le curseur entre l'un et l'autre de ces aspects.

Pour avoir une vue d'ensemble de ces questions, mais aussi pour ne pas disperser les responsabilités, la décision d'investissement est toujours prise en comité. Ses réunions régulières (au minimum hebdomadaires) sont le véritable lieu de décision de la banque.

Un gros projet qui aura pris plusieurs semaines, voire plusieurs mois, pour être ciselé par les équipes opérationnelles (quel rendement en attendre, quelles garanties juridiques ?...) sera toujours examiné au cours d'une réunion formelle du comité. La décision finale qui doit émaner de ce comité consistera à accepter ou à refuser de consacrer une partie des fonds de la banque à ce financement.

Chaque banque a une organisation qui lui est propre, mais, dans leurs grandes lignes, les services concernés et les processus de décision sont toujours les mêmes (6). Autour d'une table se réunissent toutes les parties prenantes. À la sortie, un projet peut être accepté tel

(6) La banque n'est pas seule à décider de ces processus de décision. Dans chaque pays, les autorités, à travers la loi bancaire, imposent des normes de fonctionnement de manières plus ou moins précises et, au niveau international, il existe toute une réglementation (obligatoire ou seulement recommandée). Les marchés financiers, les agences de notation des banques, les acheteurs d'actions et les financeurs sont très au fait de cette réglementation, et la banque, par un phénomène d'autocontrôle, décide souvent de s'y soumettre.

quel (et les fonds y seront investis), accepté sous condition de vérification (d'un point juridique, par exemple), accepté sous condition de modification marginale (d'une hypothèse de rendement, par exemple), repoussé à raison d'une modification substantielle (dans ce cas, il faudra la tenue d'un nouveau comité pour pouvoir l'accepter) ou refusé (auquel cas les opérationnels ne le re-proposeront pas).

Les comités prennent leurs décisions par consensus, et le mandataire, qui est censé être le seul à décider, celui en qui les actionnaires et les déposants de la banque ont mis leur confiance, est en fait enclin à se reposer sur les experts qui l'entourent. Ses interventions sont de fréquents « si je comprends bien... » : c'est de fait un *chairman*, même s'il reste le décideur (les personnalités et les caractères varient beaucoup d'un dirigeant à l'autre) (7). Il assume les rôles de celui à qui l'on parle et d'organisateur de la discussion.

Les limites de l'investissement et les comités « pays »

Si toutes les décisions d'investissement étaient examinées en comité, alors la banque connaîtrait à chaque instant pour chaque pays et pour chaque secteur où elle en est. Cela répondrait à ce besoin de suivi et de contrôle, mais cela signifierait que chaque opération, quel qu'en soit le montant, devrait être adoubee par les plus hautes instances de la banque, ce qui n'est évidemment pas possible si l'on se souvient de l'aréopage nécessaire pour prendre ce genre de décision : ce n'est pas possible parce que cela nécessiterait de consacrer trop de temps à la réalisation d'une transaction, et que ce serait également trop chronophage pour les personnes seules habilitées à engager les financements. C'est donc dans des comités spécialisés que sont entérinées des décisions qui façonnent le quotidien de la banque : les comités de limites. Dans un secteur économique ou un pays donnés, en effet, les banques se fixent à elles-mêmes des limites d'engagements à ne pas dépasser : dans la plupart des pays du monde, secteur par secteur, une banque suffisamment outillée suit les opérations à échéances régulières pour savoir où en est son portefeuille de risques. C'est l'objet des comités de limites que de faire le point, de décider d'étendre ou, au contraire, de diminuer l'enveloppe globale des engagements de la banque. Les réunions de ces comités sont donc des moments stratégiques (pour l'institution) et conflictuels (entre les différentes parties prenantes), probablement plus marqués que

(7) Bien que l'anecdote y invite, on ne nommera pas ce directeur qui, lors de comités se tenant au sein d'une tour de verre moderne de laquelle tous les fumeurs devaient sortir pour leur pause cigarette dans un permanent va-et-vient d'ascenseurs, se permettait, sans provoquer la moindre remarque, d'allumer en réunion d'odorants cigarillos (les cendriers disposés dans cette salle étaient sans doute les seuls de toute la tour).

les réunions des comités s'intéressant aux projets (les projets ayant été travaillés en amont, on connaît ceux qui seront donc soumis à ces comités, alors que les limites d'engagements sont modulables en fonction de la teneur des débats au sein des comités de limites). Dans un pays, une banque intervient de multiples manières : en prêtant à des agents économiques locaux ou à des agents internationaux qui y réalisent des opérations, en achetant des actions ou en prenant une part du capital d'entreprises nationales, en faisant des opérations de change en monnaie locale... Pour pouvoir à la fois suivre et contrôler la totalité des montants engagés dans un pays au cas où une crise surviendrait, et toujours dans l'optique de ne pas déséquilibrer trop fortement le portefeuille de ses engagements dans un nombre limité de pays, la banque décide, pays par pays, d'une « limite » en dessous de laquelle les opérationnels sont autorisés à agir sans demander l'autorisation de leur hiérarchie. Cette limite pays représente à la fois une délégation d'autorisation d'engagement et une procédure permettant à la banque de suivre et de contrôler ses engagements dans un pays donné.

En mettant en place ces plafonds d'engagement, la banque atteint un double objectif : limiter le recours aux décideurs, qui ne sont plus obligés d'intervenir à chaque opération (mais seulement pour chaque dépassement ou renouvellement des limites, ainsi que pour des projets de grande ampleur qui font l'objet d'un examen des comités décrits précédemment), et encadrer assez précisément les engagements potentiels. Cela lui permet aussi de dessiner une sorte de carte des risques pris (puisque à tout moment, elle connaît son montant maximum d'engagement sur un pays ou un produit donnés). Les limites créent donc certains garde-fous (8).

De manière très concrète, ces limites qui encadrent l'action des opérationnels sont des montants prédéfinis en comité par les autorités de la banque au-dessus desquels toute décision doit être validée par la hiérarchie. En deçà, lorsque l'opération se situe « dans les limites », l'opérateur n'est pas tenu d'attendre l'aval de ses responsables, ce qui fluidifie les mouvements dans un univers où, parfois, chaque seconde compte. Chaque opérateur sait exactement, à tout moment, jusqu'à quel montant il peut prêter à chacun de ses

(8) En dehors des grandes crises financières, la non-existence ou le non-respect des limites est une des causes les plus fréquentes de pertes importantes des banques. Cela a été le cas avec la Barings, la plus vieille banque d'Angleterre (plus que bicentenaire), qui a été mise en faillite en 1995 suite aux opérations hasardeuses réalisées par Nick Leeson, un opérateur sur les marchés asiatiques, ayant profité de la distance géographique d'avec sa hiérarchie pour contourner les limites (HOCH et KUNREUTHER, 2001 ; WONG, 2008). C'est le cas également dans l'affaire Kerviel, du nom du *trader* de la Société Générale, qui joua avec les limites autorisées pour prendre jusqu'à 50 milliards d'euros de positions, soit 1,5 fois les fonds propres de la banque, avec pour résultat une perte de 5 milliards d'euros mise à jour en janvier 2008 (KERVIEL, 2010).

clients. Lorsqu'une opération nécessite exceptionnellement un « dépassement de limite », la hiérarchie directe peut donner son accord, au coup par coup. Mais si ce dépassement devient régulier, ou s'il est trop important, il est procédé à une « révision des limites » lors d'un nouveau comité. Dans les comités, les opérationnels ont en général envie de voir leurs limites étendues, ce qui leur permet d'avoir à rendre compte le moins souvent possible. Bien évidemment, les services de risques préfèrent, quant à eux, avoir au contraire des limites les plus étroites que possible. La négociation commence par l'exposé de la situation économique du pays, que l'économiste résume par l'attribution d'une note (9).

LA NOTE ET SES FONCTIONS DANS LES COMITÉS PAYS

L'exposé du déroulé d'un comité type (imaginaire, mais « reconstitué ») permet de mieux situer les enjeux inhérents à ces comités, dont les fonctions sont en fin de compte multiples tant pour les extérieurs (clients, actionnaires) que pour les participants (décideurs et équipes). La note y joue un triple rôle : quantification du risque pays, construction de différentes conventions entre participants et fonction procédurale permettant l'expression de conflits, mais également de souder les équipes et de les responsabiliser.

Proposition d'exposé d'un comité pays

Nous proposons ici une respiration dans notre exposé à travers la mise en situation d'un comité. Le texte qui suit propose l'idéal-type du déroulé d'un comité de limites pour mieux en saisir le fonctionnement et pouvoir repérer la manière dont la note est utilisée lors de l'établissement de ces limites (10).

Où ?

La réunion du comité de limites a lieu au neuvième étage d'un building qui en compte douze, juste au-

(9) La note (et c'est très important dans la mécanique de la décision) sert également à calculer les ratios prudentiels obligatoires qui font qu'investir dans un produit risqué nécessite une provision.

(10) Sans entrer dans le débat, on assumera le fait qu'il s'agit ici d'une « mise en scène » plus que d'un véritable travail ethnographique, car il y a volontairement « reconstruction » (BERNOUX, 2001). Cependant, si dialogues et personnages sont imaginaires, ils représentent une réalité, un idéal-type de ce type de réunion. Cette mise en scène a pour origine une participation observante (et non une observation participante) de long terme (l'auteur de ces lignes ayant été pendant presque deux décennies et au sein de différentes institutions celui qui va présenter la note pays). Il ne s'agit pas de prétendre à un véritable travail d'ethnographie (il n'y a pas eu de tenue d'un journal de bord). On soulignera ici que ce texte a été relu (en avril 2013) par des professionnels en fonction dans trois banques françaises, qui ont reconnu l'idéal-type ainsi décrit.

dessous de l'étage de la Direction. Lors de l'emménagement, l'an dernier, dans ce nouvel immeuble tout en verre fumé et en acier et bordant la Seine, la Direction a pris bien soin de ne pas se réserver le douzième étage, et elle l'a fait savoir de manière d'ailleurs indirecte, mais sans réelle subtilité (!), en mettant en avant un argument se voulant en cohérence avec le discours interne d'une entreprise « dont les collaborateurs sont la première richesse » (11). Le douzième et dernier étage est partagé entre des salles de réception offrant des panoramas époustouflants sur le quartier de la Défense et sur Paris, et les bureaux des équipes responsables des « grands comptes » (12). Le onzième étage est, quant à lui, occupé par les services de la stratégie et des directions régionales.

La salle du neuvième étage (où se trouvent plusieurs salles de réunion et la direction des risques) offre également une très belle vue. La décoration de cette salle est soignée, une moquette crème (épaisse, bien sûr...) en recouvre le sol, les murs orangés sont égayés par deux grands tableaux modernes d'une grande sobriété, son mobilier est en bois sombre et en cuir noir. Les lourdes tables (modulables) qui l'équipent sont disposées pour former un ovale. Devant chaque fauteuil, sont placés une demi-bouteille d'eau de source et un verre retourné posé sur un petit napperon en papier épais. Il est onze heures, la réunion durera une heure.

Qui ?

Six personnes sont déjà là, que des hommes (13) : certains sont attablés consultant les derniers messages reçus sur leur portable, d'autres sont debout face aux vitres portant un regard rêveur sur Paris et d'autres

(11) Argument traditionnel dans les entreprises. Voir, par exemple, pour les grandes banques françaises :

- BNP Paribas : « Porter attention à nos collaborateurs, les respecter » (« les principes de management », site du groupe, décembre 2012)

- Crédit Agricole : « Pourquoi nous rejoindre ? Nos collaborateurs sont au centre [du] projet [du groupe] [...] notre groupe est particulièrement soucieux des hommes et de leur environnement » (site internet de recrutement : www.mycréditagricole.jobs, décembre 2012).

- Société Générale : « L'Esprit d'équipe, notre force [...] Cette force du collectif est celle de l'épanouissement de chacun. » (Site du groupe pour la gestion des carrières : Carreers.societegenerale.com, décembre 2012).

(12) Un « grand compte » est un client représentant un chiffre d'affaires réel ou potentiel considéré comme très important (ce sont ceux des principales entreprises mondiales ou des institutions financières internationales). Le responsable du compte est en général un banquier très expérimenté, qui est assisté d'une équipe spécialisée en charge de l'interface et de la coordination entre les acteurs internes et les différents interlocuteurs chez le client, une équipe vers laquelle remontent toutes les informations qui, au sein de la banque, sont relatives à ce client.

(13) Le monde de la finance est plutôt paritaire, par rapport à d'autres secteurs du monde privé, mais il demeure masculin, surtout quand on monte dans la hiérarchie. Les femmes représentent 56 % des salariés du secteur, mais seulement 40 % des cadres. Selon la Fédération Bancaire Française, presque la moitié des analystes de risque sont des femmes, mais c'est une proportion qui n'est plus que de 25 % pour les opérateurs de marchés, et d'un tiers pour les « responsables d'unité » (FBF, 2009 ; DIEDERICH-S-DIOP et DUPRAY, 2006).

encore se tiennent près de la porte, en pleine conversation avec un alter ego (une note d'humour, une question personnelle sur les vacances ou, pour les plus intimes, sur la famille...).

L'uniforme masculin est traditionnel : un costume très sombre, uni ou très légèrement rayé, ouvert sur une chemise unie claire et une cravate, de couleur vive ou, au contraire, sombre, mais toujours avec une petite touche de couleur, des chaussettes noires et des chaussures en cuir noir. Seuls bijoux portés, des boutons de manchette et les alliances, peut-être une chevalière ; les cheveux bien en ordre (pour ceux qui en ont encore). Les plus jeunes, approchant la quarantaine, semblent paradoxalement être les plus à l'aise. L'un d'entre eux compte mentalement les présents, distribue des dossiers se composant de pochettes cartonnées orange contenant elles-mêmes des sous-dossiers jaunes et verts, il en pose deux à une extrémité de la table, devant deux fauteuils encore inoccupés. Au ton légèrement décontracté d'avant « représentation » (14) succède un bref raidissement, léger mais perceptible, quand entrent les deux derniers participants arrivant d'un pas alerte qui laisse deviner qu'ils ont emprunté l'escalier (un seul étage à descendre). Chacun prend place autour de la « table » ovale. Regards entendus, dernier coup d'œil au portable, claquement des mallettes, bruissement des pochettes qui s'ouvrent et des vestes que parfois l'on installe précautionneusement sur le dossier du fauteuil. Il est 11h02.

Déjà, l'un des deux derniers arrivants, le plus âgé, a commencé à feuilleter les premières pages de la pochette orange que le plus jeune avait ouverte pour lui. Lecture rapide de la dizaine de lignes indiquant l'ordre du jour, tandis qu'il enlève sa montre et la place près du verre vide. Il lève les yeux pour un échange rapide de salutations. C'est le Directeur. Il donne le signal du départ de la réunion.

Discussion

Le premier sous-dossier, dans une pochette verte, est simplement intitulé « Brésil ». Le Directeur hoche la tête : « *Nous commençons par Sao Paulo* », ce à quoi une voix répond « *Je préférerais Rio...* », ce qui déclenche des sourires et la réplique du Directeur : « *Je pensais que vous aviez plus d'ambition que représentant à notre filiale microcrédits* ». Après quelques rires, le premier reprend : « *Au moins, la croissance y est forte* », ce à quoi un autre participant rétorque : « *... mais sur un volume inférieur à l'Albanian Investment Bank* », puis un autre ajoute : « *...avec un niveau de risque C+ ?* ». Le Directeur reprend la main, souriant mais

tranchant : « *Justement... le Brésil... : écoutons l'économiste...* ».

L'un des participants se penche alors sur son propre dossier, vérifie d'un rapide coup d'œil que les autres ont la bonne pochette verte et, sortant la première page, il commence son exposé : « *Le Brésil, ce mois-ci, est passé en B. Il aurait même pu être B+, mais la croissance attendue reste faible. Les dernières élections...* ». Tandis qu'il déroule le scénario qui explique la note du pays, tout le monde acquiesce, écoute, en lisant rapidement la double page intitulée « Évaluation de risque Brésil ». L'exposé de l'économiste a duré moins de deux minutes pour résumer la situation économique de la cinquième puissance démographique mondiale. Le CEO Brésil (responsable des opérations dans ce pays) tente alors : « *OK, pour la croissance..., mais B, c'est sévère, je trouve. L'industrie est en train de repartir, et regardez les agences : elles ont upgradé la note...* ». Le représentant des risques souligne pour sa part : « *...on a déjà remonté la Turquie, très généreusement...* ».

Suit une discussion de quelques minutes sur la situation de la conjoncture brésilienne. Le représentant des risques s'exprime peu, mais il écoute attentivement. Les échanges se font plutôt entre le CEO et l'économiste, le Directeur demandant de temps à autres des précisions. Au final, la note B est conservée : le Directeur a tranché « *B, c'est un peu faible sans doute, j'étais à Sao Paulo il y a 2 mois, et il me semble que le pays va bien* [acquiescement enthousiaste du CEO]. *Et l'argument « Turquie » ne me va pas, ici : ce n'est pas la même zone. En même temps, votre argument sur la fragilité des exécutifs régionaux est intéressant. Bon, de toute façon, ce n'est pas le lieu d'en discuter. Essayez de voir si la prochaine fois, ça ne peut pas être B+. D'accord ?* [Acquiescement réticent de l'économiste]. *On reste à B...* ».

La note est acceptée par le groupe, mais l'impression est forte qu'elle est un peu sous-évaluée. Elle devient pourtant, avec ces nuances, la valeur qui dessine l'environnement dans lequel va se poursuivre la discussion et se prendre la décision. Le Directeur passe alors la parole au responsable des risques pour un rappel des limites existantes : « *un total de 4,2 milliards. 1,2 pour le court terme, dont 800 millions sur le change... L'opération avec Rio Tinto compte à elle seule pour 500...* ». Puis, c'est le CEO qui expose sa demande : « *c'est surtout sur le court terme et le change que ça pose problème. On aimerait monter à 1,8. Et doubler Rio Tinto, il y a cette énorme opération en préparation sur la zone* ».

L'objection des risques est immédiate : « *au total, cela ferait monter la limite à 5,3... : c'est n'importe quoi, si l'on regarde par rapport au Mexique qui est pourtant B+* ». Argument fragilisé, car personne n'a oublié que le Brésil est B, mais qu'il aurait pu être B+ lui aussi. Le CEO tente un autre angle d'attaque : « *C'est moins que l'augmentation que l'on a décidée, la semaine dernière,*

(14) Car le comité est bien sûr un moment de « représentation » très clair, au sens de Goffman ou de Burke (JOSEPH, 2009).

pour la Turquie... ». C'est le Directeur qui trouve la faille, encouragé d'un hochement de tête par le représentant des risques : « *Oui, mais la Turquie était restée très basse depuis deux ans, et tout le monde sait pourquoi* »...

Au bout d'une vingtaine de minutes, la décision est proposée par le Directeur : « *Bon, on garde les limites, sauf celles sur Rio Tinto, et on refait un Comité Brésil à la rentrée : ça marche, comme ça ?...* ». La pochette verte est refermée, le Brésil terminé, commence alors l'examen de la pile des pochettes jaunes, celles qui renferment des décisions à prendre sur différentes contreparties de par le monde.

LES MISSIONS IMPLICITES DES COMITÉS : FAIRE UNE PROPOSITION

Les comités sont donc des institutions au sein même de l'institution financière, qui ont des missions, des raisons d'être variées, parfois cachées pour les acteurs eux-mêmes. On peut en avancer six :

- a - rassurer les actionnaires,
- b - rassurer les déposants,
- c - rassurer les décideurs,
- d - rassurer les participants,
- e - coordonner les participants,
- f - impliquer les participants.

Les actionnaires (a) tiennent à ce que l'entreprise dont ils possèdent le capital soit gérée de manière sage. La délégation est importante, mais elle s'efface devant le principe de confiance : on limite tant que faire se peut la possibilité de dérapage en confiant à un aréopage restreint les vraies manettes de décision.

De leur côté, les déposants (b), sans même le savoir, placent la confiance au-dessus de tout : personne ne mettrait un centime dans une banque à laquelle il ne ferait pas confiance. À l'inverse, les grandes crises bancaires ont toujours eu pour origine une perte de confiance se traduisant par le retrait de leurs avoirs par les déposants, avec un effet boule-de-neige (ces retraits fragilisent la banque, ce qui incite d'autres déposants à retirer eux aussi leurs avoirs). Avoir une structure de décision qui paraît sous contrôle est le meilleur moyen d'affirmer cette confiance (même si, dans les faits, les déposants ne sont pas au courant de ces questions financières).

Pour le mandataire (c), il semble que le directeur de banque (ou son adjoint) ait l'impression de consolider ses décisions grâce à l'existence de ce comité. Il faut insister ici sur l'effet rassurant de la quantification (importance des *ratings*) et de la confrontation d'experts pour des décideurs qui sont, toute la journée, confrontés à d'importantes décisions à prendre. D'ailleurs, le comité sert également à réaffirmer la répartition des pouvoirs, notamment au profit du mandataire à qui il incombe de rendre l'arbitrage

final, quitte parfois à passer outre des arguments techniques (15).

De manière similaire (d), les participants à ces comités sont rassurés par ceux-ci : en leur confiant une part de la décision, l'institution reconnaît leur rôle. Ces comités sont donc objectivement un moyen de les motiver.

Les comités servent également de moyen de coordination des équipes (e). Leurs réunions sont des moments où tout le monde se rencontre dans un cadre qui, pour être assez solennel, n'en est pas moins officieux. C'est « *off the record* » que se déroulent toutes les discussions qui ne concernent pas directement les projets et l'on peut alors faire passer des messages qu'il serait autrement plus délicat d'énoncer dans d'autres circonstances. On sait que certaines réunions n'ont pas d'autre but que celui de fédérer (16). Ici, cet objectif fait partie intégrante du processus.

Enfin, les comités sont (et c'est sans doute beaucoup moins évident pour les acteurs eux-mêmes) un moyen d'impliquer ceux qui y participent (f). En contrepartie de l'importance que l'on reconnaît à chacun des participants de par sa seule participation à une instance de pilotage, il faut bien qu'il y ait une responsabilité. En comité, l'expert s'engage, le technicien doit étaler sa capacité devant ses pairs, devant ses responsables et devant des béotiens (experts d'autres domaines). Si une décision prise débouche sur une opération qui se passe bien, tout le monde sera heureux d'avoir participé à la décision. Inversement, en cas de problème, il sera plus facile de maintenir une certaine unité dans la banque, tous les services ayant, par le jeu de leur invitation et leur implication dans la discussion, accepté les conclusions de celle-ci, même si des débats ont eu lieu dans l'ambiance feutrée des comités. Le fonctionnement en consensus apparent maintient une véritable solidarité entre les membres de l'équipe, ce qu'une décision hiérarchique permettrait plus difficilement.

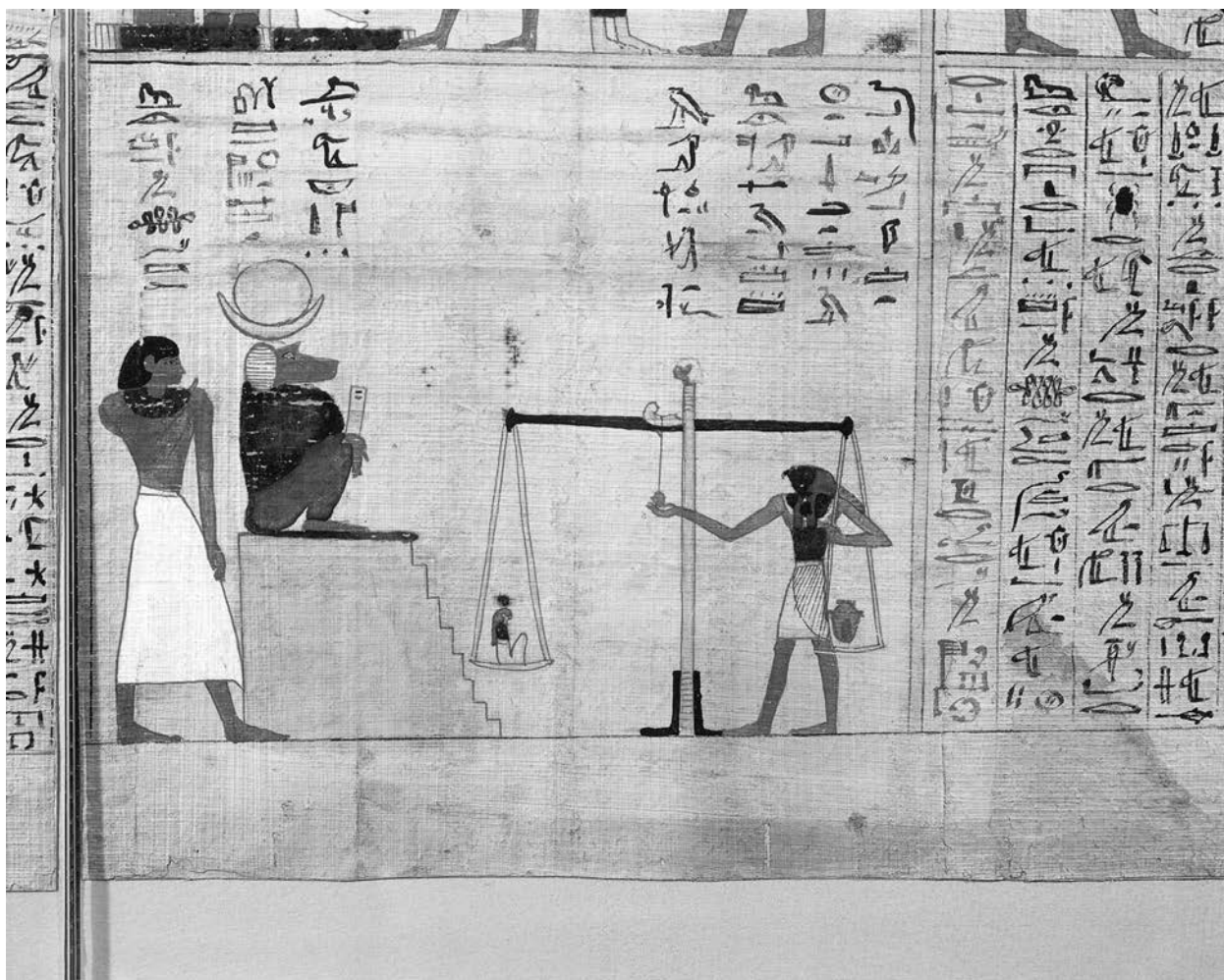
Finalement, au vu de ses missions implicites, le comité est ce qui permet d'instaurer la confiance dans la finance moderne.

La note : fonction mesure, fonction convention et fonction procédurale

Avec ce fonctionnement en comités, la quantification joue un rôle important. Les comités de limites ont

(15) Cette dernière remarque a été faite par un des relecteurs de l'article lors de la soumission de celui-ci à la revue. Ce rôle (réaffirmer la répartition des pouvoirs) a été ici intégré comme une « sous-mission » de la mission générale qui est de « rassurer le décideur », même si la réaffirmation de son pouvoir est sans doute rassurante pour tous les participants.

(16) Louis Renault, avant la guerre, à un moment où la production est arrêtée, ne fait presque plus rien, « *son unique activité se limite à des conférences de direction sans véritable objet, dont le seul mérite est d'entretenir le contact entre cadres supérieurs* » (MOURET, 2009, p. 304).



NICOLAS MEUNIER

Photo © De Agostini

« L'économiste qui parle d'un pays lors d'un comité de limites a pour mission de résumer en un chiffre la problématique de la santé du pays pour classer, sur une seule dimension, des risques très différents, afin de pouvoir les comparer entre eux, et par rapport aux rendements attendus. », « La pesée des âmes devant le dieu Thot », détail du papyrus de Imenemsauf (1075-664 avant J.C.), Musée du Louvre, Paris.

pour principale justification la question de la gestion du temps : ils fluidifient les opérations financières (qui ne nécessitent plus d'autorisation en deçà des limites fixées) et ils évitent de mobiliser en permanence la hiérarchie. Malgré cela, le système des comités prend du temps. Aujourd'hui, une banque internationale intervient quotidiennement dans plus d'une centaine de pays. Si les limites pays doivent être révisées une fois par an, cela signifie que deux comités par semaine sont nécessaires uniquement pour décider des limites pays (sachant qu'il existe le même fonctionnement pour les secteurs, et que les comités se réunissent également pour les grandes opérations quelle qu'en soit la limite). C'est donc pour une question de temps que ces comités existent. Mais ils sont nombreux et le temps joue donc également un rôle au cours de la réunion de ces comités.

Plus on a du temps pour décider et plus on peut aller en profondeur et en largeur dans les problématiques. Si le temps disponible pour décider se réduit, il y a toutes les chances qu'il faille résumer et, souvent, uti-

liser une mesure, une information chiffrée (17). Décider d'investir dans un pays est une chose délicate, un pays étant un organisme social complexe. Cette complexité est redoublée par le fait que l'investissement est rarement pensé en absolu (« Est-ce que j'investis ou non dans ce pays ? »), mais bien plus en relatif (« Est-ce qu'il est mieux d'investir dans ce pays, ou dans cet autre ? ») : la description d'un deuxième pays est alors nécessaire, ainsi que la comparaison des deux (autant de questions complexes).

L'économiste qui parle d'un pays lors d'un comité de limites a pour mission de résumer cette problématique de la santé du pays. Il a reçu délégation d'estimer le risque - en absolu, mais également en relatif. Il a évalué le « risque Brésil », et l'a placé sur une échelle.

(17) Qui « présentent sur toutes les autres formes d'information des avantages de concision, des apparences d'objectivité, des possibilités de représentation visuelle incomparables » (RIVELINE, 1986)

Cette échelle (18), différente dans toutes les banques, a toujours la même fonction : permettre de classer, sur une seule dimension, des risques (et des configurations de risques) très différents, afin de pouvoir les comparer entre eux, et par rapport aux rendements attendus (19).

La mise en nombres, fonction d'expertise de l'économiste

Calculée en amont au sein du service des études, selon des méthodologies variables d'une banque à l'autre, la note est présentée à l'occasion du comité consacré au pays (20).

Elle est alors discutée, parfois assez vivement, car elle est là pour « résumer » ce que la banque (par extension du service économique) pense du pays. Elle va freiner (ou au contraire autoriser) le développement de certaines activités (par le jeu des ratios prudentiels) et les enjeux vont donc au-delà de la note elle-même. La compétence de l'expert n'est pas remise en cause, lors de ces discussions. Il n'est jamais dit, ni même sous-entendu, qu'il se trompe, car il est important pour chacun que le rôle de tous soit clair et non contesté, et les processus permettant à tous de « ne pas perdre la face » sont ici très importants : le comité se déroule entre pairs, et chacun est là en tant qu'expert d'un aspect des choses, et de simple béotien pour les autres aspects ; chacun prend garde à ne pas faire ce qu'il n'aimerait pas qu'on lui fit, à savoir remettre en cause sa technicité.

En revanche, des messages vont passer au travers des discussions autour de la fixation de la note. Non seulement des messages directs : les pressions sont inévitables pour essayer de faire prendre en compte certains aspects ou d'en minimiser d'autres. Il s'agit à la fois de peser sur la prochaine évaluation, mais aussi, lors d'une réunion donnée, de faire comprendre aux autres participants que même si la note n'est pas remise en cause, elle ne prend peut-être pas tout en compte, et de renforcer ainsi sa position dans la suite de la discussion. Mais aussi des messages indirects : expressions de conflits qui sont inévitables puisque les individus présents autour de la table de réunion sont investis de rôles différents.

(18) Les plus utilisées sont celles des agences de *rating*, d'où des « notes » souvent exprimées sous forme de « lettres » (le fameux AAA est désormais même connu du grand public, suite à la dégradation de la France survenue en 2011) (voir, par exemple, REVAULT, 2009).

(19) Il ne s'agit pas, ici, d'entrer dans le détail de ces échelles, ni dans celui du processus de notation (MEUNIER et SOLLOGOUB, 2005). Il est essentiel, à ce stade, de simplement retenir le fait que la « note pays » est un nombre (même lorsqu'elle est exprimée sous forme de lettres...) qui résume en une seule dimension ce que la banque (ou plutôt son service d'économistes) pense d'un pays.

(20) Qui sera ensuite comparée à celles proposées par les agences de *rating* (DIDIER et WEILL, 2012).

Et là, le recours à une donnée chiffrée est important. La mythification de l'objectivité que porte en lui-même un nombre lui donne une apparence de solidité qui fait que, lors des débats, personne ne s'avisera de le remettre en cause. Au final, la note, même discutée, est toujours acceptée lors de ces comités, elle aura servi d'expression de conflits.

Par ailleurs, la quantification permet en apparence une objectivation et, donc, une validation dénuée de subjectivité. Les décisions peuvent être délicates à prendre, les enjeux peuvent être énormes et les risques grands : tout ce qui peut être de nature à rassurer est donc encouragé. La volonté d'objectivité va dans ce sens et, de manière générale, tout est fait pour résumer à un seul chiffre la moindre décision, la moindre analyse.

C'est le renforcement, autant que la conséquence de la mission précitée des comités qui est, au travers du fonctionnement en comité, d'impliquer les participants : la note pays est donc, à travers son utilisation centrale en comité de limites, c'est-à-dire en amont de toute décision, un moyen de partager les responsabilités. Investir dans un pays étant la conséquence logique, entre autres facteurs, d'une note évaluant le risque, l'acceptation de la note par tous est un moyen de souder, de fait, l'ensemble des acteurs sur la décision qui a été prise.

Au final, cette courte narration du déroulement d'un comité de limites pays permet de proposer différentes fonctions de la mesure. La « note pays » sert évidemment à évaluer les pays, à les positionner sur une échelle de risque, à résumer un pays tout entier au travers d'une seule note. Elle permet également de renforcer les connaissances communes des participants, créant (ou développant) toute une série de « conventions » (le fait que l'on peut résumer un pays sur une échelle, la connaissance de l'échelle, celle du pays, etc.). Surtout, elle a une fonction procédurale importante. C'est un lieu d'expression de conflits entre les différentes parties prenantes. Mais, plus profondément, de par le fait même qu'elle est discutée, puis acceptée, elle implique l'ensemble des participants dans la décision.

Ce sont là autant de fonctions qui la dépassent, mais qui en font un rouage essentiel de la finance. ■

BIBLIOGRAPHIE

BACHELET (R.), « Les salles des marchés financiers : décision et organisation », *Humanisme et Entreprise*, n°228, 1998.

BERNOUX (P.), « L'entreprise peut-elle être qualifiée d'institution totale ? », in AMOUROUS (C.) & BLANC (A.) dir., *Erving Goffman et les institutions totales*, Éd. L'Harmattan, 2001.

BONICCO (C.), « Rigidité et souplesse dans l'ordre

- d'interaction chez Erving Goffman, Klesis », *Revue philosophique* n°6.2, 2007.
- BRENDER (A.), *La France face aux marchés financiers*, La Découverte, coll. Repères, 2005.
- CAILLE (A.), « Dé-penser l'économique », *la Revue du MAUSS*, La Découverte, 2005.
- CARTAPANIS (A.), *Les marchés financiers internationaux*, La Découverte, coll. Repères, 2004.
- DE LAPORTERIE (L.) & MEUNIER (N.), « Le(s) marché(s) financier(s) : réseaux créateurs de norme ? Un faisceau d'indices », présentation à la journée doctorale de l'EHESS, juin 2005.
- DESROSIÈRES (A.), « Classer et mesurer : les deux faces de l'argument statistique », *Réseaux*, vol. 13, n°71, pp. 11-29, 1995.
- DIDIER (S.) & WEILL (N.), *Les dessous du Triple A : agences de notation, récit de l'intérieur*, Omniscience Éd., Coll. La Manufacture des Idées, 2012.
- DIEDERICH-S-DIOP (L.) & DUPRAY (A.), « Carrières des femmes et des hommes dans la banque : une analyse des écarts sur 15 ans », *Cahiers du CEREQ*, 2006.
- GIRAUD (P. N.), *Le commerce des promesses - Petit traité sur la finance moderne*, Éditions du Seuil, 2001.
- GODECHOT (O.), *Les traders*, La Découverte, 2001.
- HOCH (S.J) & KUNREUTHER (H.C.) (dir.), *Wharton on making decisions*, Wiley ed., pp. 11-24, 2001.
- JOSEPH (I.), *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, Coll. Philosophie, 2009.
- KERVIEL (J.), *L'Engrenage : mémoires d'un trader*, Flammarion, 2010.
- MEUNIER (N.) & SOLLOGOUB (T.), *Économie du risque pays*, La Découverte, coll. Repères, 2005.
- MOURET (J.N.), *Louis Renault*, Folio Biographies, Gallimard, 2009.
- REVAULT (P.), « Le fonctionnement des agences de notation financière : le b.a-ba du AAA », *Notes du GREG*, 2009.
- RIVELINE (C.), « Les lunettes du Prince », *Gérer et comprendre*, n°3, juin 1986.
- WONG (A.), « Du malin génie au petit malin. Actes du colloque de l'ISTEC », *La triche au sein du monde économique, pratiques, enjeux, regards*, pp. 26-42, 2008.

L'ART DU NÉGOCE : UN REGARD ETHNOGRAPHIQUE SUR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ EN HYPERMARCHÉ

En dépit de la multiplication des formes de contrôle externe en matière de gestion au plus juste des marchandises et de la clientèle, les managers de rayon jouent aujourd'hui encore un rôle essentiel dans l'organisation au quotidien du travail. Les restructurations survenues ces deux dernières décennies au sein des entreprises de la grande distribution ont contribué à transformer les modalités d'exercice de l'encadrement au sein des hypermarchés. Les innovations techniques et organisationnelles majeures (informatisation et gestion intégrée des marchandises et de la main d'œuvre, centralisation des données, *supply chain*) qu'a connu ce secteur ont en effet conduit à l'enfermement progressif de l'organisation du magasin sur elle-même. Soumis à de fortes injonctions institutionnelles, les managers sont contraints à prendre davantage de risques et à en faire également prendre aux employés.

Par **Mathieu HOCQUELET***

INTRODUCTION

Alors même que les firmes de la grande distribution sont toujours plus centralisées et toujours plus rationalisées, qu'elles usent de dispositifs de justification et d'incitation particulièrement affûtés (HOCQUELET, 2013) et que le consensus est aujourd'hui censé préva-

loir sur le conflit, ce sont des pratiques arbitraires du management qui ressortent de la plupart des critiques formulées à l'encontre de cette branche (PHILONENKO, GUIENNE, 1998 ; JACQUIAU, 2000 ; RAMAUT, 2006 ; FERRERAS, 2007). Comment interpréter ce qui apparaît comme une contradiction ? Que nous révèle l'adoption d'une posture ethnographique sur les sphères d'influence et de pouvoir des managers de grandes surfaces ? Plus largement, quelles sont les principales évolutions du contrôle et de la légitimation quotidienne du travail dans les grandes surfaces ?

* Post-doctorant EHESS au Centre Maurice Halbwachs, chercheur associé au Centre Pierre Naville (Université d'Evry).

D'un côté, l'entreprise de distribution, aujourd'hui globalisée, est particulièrement exposée à la critique sociale, ce qui rend nécessaire pour elle de communiquer auprès de multiples parties prenantes (investisseurs, ONG, pouvoirs publics, salariés). De l'autre, elle fait face à une remise en question récente du modèle commercial de la grande surface couplée à l'influence croissante du capitalisme financier et à des logiques gestionnaires dans la gouvernance de l'entreprise aboutissant à de fortes pressions productives en magasin. Se basant sur une série d'observations participantes et d'entretiens menés auprès d'employés et de managers de rayon (voir l'encadré méthodologique ci-contre), cette contribution questionne les pratiques quotidiennes et les rôles actuels de l'encadrement de proximité (managers de rayon) en hypermarché.

En s'attachant aux apports situés de la démarche ethnographique en entreprise, cette contribution souligne essentiellement deux aspects majeurs du travail d'encadrement de proximité dans la branche considérée.

Tout d'abord, l'usage de l'observation participante dévoile les manières dont peuvent se négocier les règles au sein des magasins et ainsi s'éloigner des formes de management centralisées et du fort niveau de prescription touchant les fonctions en magasin depuis une décennie. Les formes d'arrangements et de positionnements que nous avons pu observer en tant qu'employé de rayon soulignent l'ancrage local des pratiques organisationnelles. En outre, elles rendent compte de la distance croissante qui se creuse entre la direction centrale et des magasins à la fois privés du pouvoir décisionnel et de l'information stratégique, dans une période marquée par la remise en question d'un format hypermarché parangon de la révolution commerciale fordiste (MOATI, 2001). Le cas des hypermarchés franciliens d'un grand groupe fortement centralisé, coté en bourse et particulièrement soumis au secteur financier, donne lieu à des situations exacerbées qui, même si elles ne se retrouvent pas d'une manière aussi diffuse dans l'ensemble des entreprises du secteur, nous éclairent néanmoins sur les orientations récentes du management de proximité dans les grandes entreprises de services s'appuyant sur une main-d'œuvre peu qualifiée.

L'articulation d'angles d'approche variés nous a permis d'analyser des pratiques toujours plus contraintes de l'activité d'encadrement en magasin. Dans des configurations où prédominent des emplois subalternes faiblement rémunérés et n'exigeant aucune qualification particulière, ces cadres œuvrent à la construction d'un univers marqué par une forte proximité spatiale et sociale en accordant le primat à l'affect et aux dimensions relationnelles (FAGUER, 2007 ; SCHÜTZ, 2012) dans les rapports sociaux de production en magasin. Ce monde fermé est ainsi pétri d'injonctions institutionnelles et organisationnelles contradictoires, qu'il s'agit de prendre en compte pour mieux comprendre les pratiques obser-

vées (a). Limités au regard des moyens dont ils disposent, acculés par des objectifs peu réalistes, les cadres de proximité des hypermarchés opèrent un travail d'organisation en multipliant les repositionnements, les arrangements, les privilèges, les promesses et les pressions permettant (tout du moins, à court terme) de faire ou de faire faire le travail (b).

MÉTHODOLOGIE

Cette contribution repose sur une enquête menée sur le thème des mutations du processus de travail dans la grande distribution entre 2008 et 2011. Elle s'appuie sur les résultats d'une série d'observations participantes (de 4 semaines pour chacune d'elles) réalisées en qualité d'employé de rayon au sein de trois hypermarchés franciliens d'un grand groupe de distribution coté en bourse.

Les données recueillies par le biais de la prise de notes repondent à deux principaux registres. D'une part, l'observation tous azimuts des tâches et des interactions ponctuant la journée de travail constitue un cadre composé de nombreux repères utiles à la construction d'une analyse du travail. D'autre part, l'observation donne lieu à des « notes d'humeur » (FOURNIER, 1996) dans lesquelles nous avons recensé des impressions prenant forme au fur et à mesure des journées passées à travailler, une étape nécessaire à la maturation de la réflexion.

La posture ethnographique vient ici compléter d'autres formes du recueil d'informations, tels que des entretiens exploratoires et contradictoires avec les employés et avec l'encadrement en magasin comme en amont de celui-ci (direction, cadres du siège et délégués syndicaux nationaux) portant sur les trajectoires professionnelles, les pratiques et les styles d'encadrement, ainsi que sur les mutations techniques et organisationnelles du travail dans l'entreprise sous étude.

Travailler, parallèlement à l'observation participante, sur d'autres matériaux (comme des archives et des entretiens) permet ainsi de compenser les limites qui peuvent être celles de la posture ethnographique pratiquée dans une grande entreprise multinationale de distribution en conférant à celle-ci davantage d'épaisseur par l'étude des liens entre la partie et le tout dans l'entreprise capitaliste (BURAWOY, 1979).

DES TECHNIQUES AUX PRATIQUES : MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION ET RESSERREMENT DU PÉRIMÈTRE D'ACTION DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

La gestion quotidienne de la main-d'œuvre dans les hypermarchés repose sur un effectif restreint et sur la

répartition des tâches et des responsabilités entre le plus grand nombre, visant un usage au plus juste de la main-d'œuvre en fonction des contraintes logistiques et commerciales (ALONZO, 1998 ; BERNARD, 2012a). Un tel postulat est particulièrement vérifiable aujourd'hui au sein des hypermarchés *Marché* observés ici. Ceux-ci appartiennent à un groupe intégré dont la maison mère régit l'ensemble des politiques et qui figure parmi les précurseurs en matière d'innovations techniques et organisationnelles dans la branche (de la diffusion de l'usage du code barre dès la fin des années 1980 à l'implantation de caisses en libre-service au milieu des années 2000).

Par leur accélération depuis la fin des années 1990 et leur orientation (réalisation d'économies d'échelle reposant sur la prévisibilité des commandes et de la fréquentation des lieux de vente, le développement du libre-service, la déclassification des fonctions en magasin et la modularité croissante de l'emploi et du travail), ces innovations ont contribué à l'enfermement de l'organisation du magasin sur elle-même.

Devenu « point de vente », l'hypermarché est aujourd'hui principalement pilote, en matière de gestion des marchandises et des ressources humaines, depuis des structures centralisées. Le « point de vente » devient un monde clos, un centre de profit (*business unit*) parmi ses semblables, soumis aux injonctions du siège et de ses cadres chargés de la conception des innovations techniques et organisationnelles.

Au sein des hypermarchés, le travail d'exécution s'avère être une variable d'ajustement centrale, alors même que les leviers historiques de mobilisation que sont les possibilités d'ascension hiérarchique sans diplôme (BERNARD, 2012b), sont remis en question par un ralentissement significatif de la fréquentation de ce format de magasin et par une influence grandissante des logiques financières dans la branche.

Depuis la fin des années 1990 et le développement de l'informatisation, de la gestion intégrée des commandes, de la centralisation des négociations et de la *supply chain*, les chefs de rayon sont devenus des managers de proximité peu à peu privés des leviers de mobilisation liés à la gestion des marchandises, à la rémunération, à la promotion, mais aussi au recrutement. Cependant, en dépit des multiples formes de contrôle (a) conçues et exercées en amont des magasins, ces derniers jouent encore un rôle essentiel (b) dans le travail d'organisation (TERSSAC, 2002).

De la nécessaire contextualisation des pratiques managériales observées

Au-delà de l'observation du pouvoir réel et des pratiques dont le petit encadrement opérationnel fait usage, les cadres organisationnels et structurels de l'activité d'encadrement sont une dimension essentielle qui doit être prise en compte dans une industrie de

main-d'œuvre où dominant les emplois peu ou pas du tout qualifiés. En effet, porter son regard sur le management de proximité en tant qu'exercice du contrôle réel est nécessaire pour pouvoir dépasser, d'une part, la seule interprétation du discours du capitalisme contemporain (GADREY, 2001) et, d'autre part, des techniques managériales définies au niveau institutionnel comme formes de légitimation de la domination du capital sur le travail.

Un premier constat ressort ainsi de la perspective ethnographique ici adoptée : derrière l'esprit du capitalisme (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999), les outils de management ont une faible efficacité – au point, comme le souligne F. Mispelblom, de se demander si ces méthodes n'ont pas pour effet (voire pour but) de passer sous silence ce qui fait les soubassements de l'encadrement (2007). Par ailleurs, la prise en compte du contexte de branche est un élément majeur pour comprendre les paradoxes et les tensions exacerbés mis en avant ici dans un contexte de remise en question des plus grands formats (au premier chef, les hypermarchés) et d'influence croissante de la sphère financière due à l'arrivée de nouveaux actionnaires et à l'importation d'une logique de hauts profits à court terme. Autrefois, figure centrale des grandes surfaces, gérant ses rayons comme un « responsable d'un magasin dans le magasin » (1), à sa discrétion, l'encadrement « en chair et en os » joue encore aujourd'hui un rôle central dans la distribution par sa contribution majeure à la légitimation quotidienne de la domination. En France, malgré les mutations techniques survenues au cours de la dernière décennie (automatisation et « libre-servicisation » de nombreuses fonctions), la grande distribution est une industrie de main-d'œuvre qui compte près de 600 000 salariés exerçant des fonctions où les contraintes, tant dans le travail (horaires, manutention, répétitivité, contact avec la clientèle) que dans l'emploi (contrats à temps partiel, *turnover* important, faibles possibilités d'évolution), sont nombreuses et variées, et où celles-ci s'accroissent sous la pression concurrentielle et la recherche d'économies d'échelle. Cependant, le resserrement du faisceau des tâches allouées aux managers de proximité (2) les conduit, par défaut, à développer des pratiques fortement recentrées autour des spécificités locales (caractéristiques des rayons, des produits, fréquence des livraisons, profil sociodémographique de la clientèle) qui échappent aux injonctions et aux outils de rationalisation du travail conçus en amont et appliqués systématiquement.

Devant, d'une part, l'incertitude générée par les

(1) Citation extraite d'un éditorial du magazine interne des magasins *Marché*, 1989.

(2) Depuis la fin des années 1990, les managers des hypermarchés ont progressivement été déchargés de tout ou partie des fonctions définies comme centrales par le passé : négociations avec les fournisseurs, commande des marchandises, recrutement, formation et promotion des employés.

impondérables logistiques et marchands et par la gestion de la main-d'œuvre à effectif restreint et, d'autre part, l'amenuisement des registres d'implication mobilisables, les managers sont amenés à négocier au jour le jour les formes et les marges de corvéabilité auprès de chaque employé, à développer des systèmes de privilèges (GOFFMAN, 1968) différenciés en fonction de l'investissement concédé par chacun tout en s'appuyant sur les caractéristiques de chaque employé (âge, ancienneté, sexe, trajectoires et aspirations).

Ces démarches devenues essentielles à l'obtention des résultats escomptés par la hiérarchie sont toutefois porteuses de risques de mise en porte-à-faux pour l'encadrement direct. En effet, si la hiérarchie (du siège au magasin) n'est pas en permanence informée des pratiques effectives de chaque manager de rayon, elle est généralement loin d'ignorer le fait que les managers doivent fréquemment sortir du cadre légal d'exercice de leurs fonctions pour pouvoir atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Ainsi, sollicités de manière non systématique par le directeur de magasin, les chefs de secteur et les managers de rayon peuvent, par exemple, être invités à signer une clause de délégation voire de subdélégation de responsabilités - des pratiques

soulignant le report en cascade des responsabilités voire des risques, sans pour autant bénéficier des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

« Ils tolèrent 1 % d'erreur sur les prix affichés, sinon l'amende est de 500 euros par produit. Avec la subdélégation de responsabilités, on signe un contrat nous donnant la responsabilité pénale de leurs rayons : c'est toi qui paies l'amende, lorsque l'on trouve des périmés ou des prix erronés dans tes rayons... J'en sais pas plus... Moi, je [ne] l'ai pas signé... Mais, en gros, le directeur se décharge (...). Parce qu'ils ont quand même de sacrées responsabilités... Mais je trouve ça très bizarre, qu'il se décharge sur le manager (...). En plus, aujourd'hui, c'est pas toujours possible, de ne pas faire de faute... En charcuterie LS (libre-service), t'as 650 références, des DLC

(dates limites de consommation) à moins de sept jours, et... un seul employé : imagine le truc !... » (David, 34 ans, manager de rayon, Seine-et-Marne).

De telles pratiques, répandues, mais non systématiques, illustrent le recours à des méthodes visant à compléter le contrat de travail. Il s'agit pour les directions d'obtenir une garantie supplémentaire de l'investissement de l'encadrement, qui, à son tour, délègue tout ou partie de ces contraintes sur ses subordonnés. Dans la grande distribution, manager repose ainsi de manière croissante sur l'« art de tirer profit des qualités particulières et personnelles de tous les agents »

(MISPELBLUM, 2007), d'écouter leurs doléances personnelles, d'accorder des avantages non prévus par le règlement, en échange de quoi l'on attend d'un tel qu'en cas de besoin, il reste un peu plus tard ou qu'il accepte de ne pas rejoindre un mouvement de grève. Manager, c'est aussi forger quotidiennement sa position entre poste occupé et style, manière de négocier avec les subordonnés comme avec la direction, au sens général du terme - autant de formes singulières de compromis sociaux locaux.

Il s'agit là d'une composante habituelle du répertoire managérial qui, en raison de l'appauvrissement de ce dernier, en devient ici l'une des seules orientations possibles. En effet, si d'autres approches managériales

semblent possibles à court terme (communication de plans d'action, délégation des opérations, relative latitude accordée aux subordonnés, valorisation - essentiellement symbolique - des succès), le resserrement des contraintes liées à la gestion intégrée et à la centralisation des fonctions marchandes et de gestion de la main-d'œuvre, à l'accès restreint à l'information stratégique (budgets, innovations) et au déclin en matière d'allocation de main-d'œuvre entraîne tendanciellement les managers de proximité vers l'approfondissement d'un ensemble de pratiques enfermant les équipes de travail sur elles-mêmes. La rationalisation du processus de la distribution en fonction des coûts logistiques et d'exploitation et selon une organisation centralisée accentue ainsi l'imprévisibilité du travail



« Devant, d'une part, l'incertitude générée par les impondérables logistiques et marchands et par la gestion de la main-d'œuvre à effectif restreint et, d'autre part, l'amenuisement des registres d'implication mobilisables, les managers sont amenés à négocier au jour le jour les formes et les marges de corvéabilité auprès de chaque employé, à développer des systèmes de privilèges. », **payans recevant les ordres de leur seigneur avant de se rendre au travail, lithographie de Paul Lacroix (1806-1884) réalisée d'après une miniature publiée dans un manuscrit du XV^e siècle.**

Photo © Ken Welsh / BRIDGEMAN IMAGES

au sein des rayons des hypermarchés, où la marchandise, la fréquentation et la gestion des horaires de la main-d'œuvre font l'objet d'une gestion à court terme relevant, le plus souvent, d'une intervention rectificatrice *a posteriori*, une intervention d'ajustement centrée sur la main-d'œuvre et bénéficiant d'une tolérance de la hiérarchie quant au style managérial adopté dès lors que les objectifs impartis ont été atteints.

« Si le cadre sort le chiffre d'affaires... alors, la fin ne justifie pas les moyens..., mais ça peut pondérer certaines appréciations... ça peut lui permettre de survivre un peu plus longtemps dans la structure... » (directeur des Relations sociales et institutionnelles des hypermarchés *Marché*).

Vers une « dramatisation » de l'encadrement

Le contrôle et la légitimation au jour le jour jouent aujourd'hui un rôle prégnant dans la domination du capital sur le travail dans la grande distribution. Ils s'appuient d'abord sur l'extériorisation des contraintes et sur un enfermement du magasin sur lui-même. Les salariés sont ainsi priés de s'adapter aux flux de clientèle et de marchandises. Mais les managers de proximité jouent cependant toujours un rôle d'organisateur et d'ajusteur dans un cadre qui se réduit de plus en plus au magasin et sont soumis aux contraintes quotidiennes. Pour cela, ils s'appuient sur les rares possibilités qui leur restent offertes en tirant parti des opportunités que présente l'organisation du point de vente. D'une part, leurs pratiques d'encadrement s'inscrivent davantage dans une temporalité réduite s'ajustant en fonction des imprévus et d'autres angles morts de la gestion intégrée, qu'il s'agisse des livraisons (pénuries, surstocks), de la fréquentation du magasin ou encore des retards et absences des employés. D'autre part, la proximité grandissante des managers de rayon avec leurs subordonnés (en matière d'évolution tant des classifications conventionnelles que du contenu de journées de travail accordant une place croissante à la manutention) leur permet de développer des formes de familiarité et d'affinité débouchant sur une meilleure connaissance des trajectoires et des aspirations de ces derniers (y compris en dehors du temps de travail). De ces dimensions dépendent la mise au travail rapide et durable de leurs subordonnés.

Les managers que nous avons observés s'orientent ainsi, entre contraintes organisationnelles et pragmatisme, vers un recours croissant à une approche dramatique du travail. L'activité s'inscrit non plus dans la continuité (le travail suivi au sein d'un même rayon et d'une gamme de produits), mais dans l'action, l'évènement, le *rush* face à un imprévu. Chaque jour compte son lot d'impondérables et nécessite d'obtenir le consentement d'un ou de plusieurs employés à rester trente minutes ou une heure de plus, à travailler durant

un jour de congés, à partir deux heures plus tôt que prévu pour revenir plus tard dans la journée, ou à pallier l'absence d'un autre employé dans un rayon voisin. Par la dramatisation du travail, le manager fait revêtir aux missions quotidiennes un caractère exceptionnel et de la plus haute importance, certes pour son rayon, mais aussi quant aux aspirations particulières du moment (volonté de poser une RTT pour un jour précis) ou à moyen terme (ambition de promotion) de chacun.

L'adoption d'une perspective ethnographique dans un tel contexte nous permet de révéler les formes de management réellement à l'œuvre. En effet, lorsque le travail de conception centralisé vise tant la maîtrise du contenu de la journée de travail que la répartition au plus juste des ressources par la diffusion d'outils et de méthodes de rationalisation logistique et marchande, le management exécutif ne peut plus désormais avoir prise sur ses subordonnés qu'en s'appuyant sur des formes d'appropriation située du travail en fonction des spécificités locales. Nos observations soulignent ainsi que le développement d'outils et de méthodes standardisées guidé par une rationalisation économique (volonté de réaliser des économies d'échelle en centralisant les fonctions chargées de l'innovation, la gestion des marchandises et de la main-d'œuvre à l'échelle régionale, voire à l'échelle nationale) conduit au développement d'un management de proximité discrétionnaire qui, s'il était par le passé répandu dans la branche (PHILONENKO, 1998), s'avère aujourd'hui particulièrement arbitraire en raison d'un nombre très limité de registres officiels à disposition. En effet, en parallèle, les contraintes institutionnelles (outils et contrôles réguliers de la bonne utilisation de ceux-ci) limitent les possibilités offertes à l'encadrement tout en favorisant les dérives et la diffusion de pratiques managériales arbitraires.

À peine arrivé, ce matin, Gilles, un manager, m'invite à le suivre dans la cour du magasin pour fumer une cigarette. L'air préoccupé, il se met à m'expliquer spontanément ses principaux soucis du moment. Les budgets prévisionnels pour les frais de personnel sont établis au mois d'octobre pour l'année suivante. Tout en sachant que ses vœux en la matière ne sont jamais exaucés, il en ignore la raison : « *Le groupe donne un budget, mais je [ne] sais absolument pas à quoi cela correspond. Ce dont je suis sûr, c'est qu'il sera toujours en dessous des prévisions. Cette année (2009) (ça doit rester entre nous...), j'avais prévu trois personnes supplémentaires pour les vacances d'été, et je n'ai eu droit qu'à une seule personne. Je comptais en avoir trois... À côté de ça, je voulais aussi augmenter cinq de mes gars, et aujourd'hui, rien ne s'est passé. D'un côté, j'ose plus en parler au directeur. Je sais qu'avec la conjoncture, il va me le refuser. De l'autre, j'en ai pas parlé non plus aux employés. Je me dis que si je ne suis pas sûr de mon coup, je ne vois pas pourquoi je leur en parlerai... En général, je reste très discret. Lorsque je promets une augmentation, je fais promettre au gars concerné de ne pas en parler à*

ses collègues... » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Essonne).

Face à la disparition des dispositifs managériaux permettant une emprise rationnelle à moyen terme (tels les principaux leviers incitatifs matériels : promotions, primes et augmentations de salaire) ainsi qu'à celle des informations stratégiques permettant de se projeter dans le temps, la dramatisation du travail managérial apparaît salutaire aux managers de rayon. Cette dernière repose sur des tentatives quotidiennes et permanentes d'exercer une emprise émotionnelle (BOLTON, 2005) à court terme. Mais, en parallèle, la conjonction de contraintes caractérisant l'activité réelle et située souligne la faible naïveté, voire le désenchantement de chacun, entre jeux de rôles et simulation pratiqués de manière à ce que l'organisation puisse s'organiser au quotidien. À ce titre, le travail d'organisation (TERSSAC, 2003) du manager s'apparente avant tout à un travail de réorganisation.

LE HAPKIDO MANAGÉRIAL OU LA NÉCESSITÉ D'APPRIVOISER LES CONTRAINTES

Les faibles leviers dont il dispose conduisent le manager à un travail de plus en plus relationnel, davantage en prise avec les aléas quotidiens, y compris avec les frustrations engendrées par le hiatus entre une branche en difficulté et une communication interne (l'« image employeur ») promettant toujours davantage aux salariés de l'enseigne. Aussi doit-il contourner (a), tempérer, innover, parvenir à faire venir, revenir, rester et faire travailler efficacement chaque employé subordonné en mobilisant des registres variés dépassant largement le cadre de l'activité professionnelle (b). À la fois chef d'équipe, « boss » et contremaître, le manager est devenu une figure ambiguë, mais centrale, dans la régulation des rapports sociaux en magasin, évoluant au gré des injonctions de la direction et modulant son rôle au gré des configurations locales (c).

Manager, c'est transiger avec les règles

Les dimensions temporelles et statutaires de l'encadrement de proximité, comme les cycles de mobilité professionnelle et le rôle qui lui est attribué, déterminent les marges de manœuvre officieuses de celui-ci en matière de pratiques managériales et de modes d'interaction.

Des cycles longs (de plus de cinq ans) permettent davantage d'instaurer une relation filiative pouvant être perçue comme juste par les employés, car s'appuyant sur une installation à moyen terme pour laisser place à des affinités. De même, une orientation bureaucratique pourra paraître plus juste à ces derniers dans des organisations au cycle de mobilité plus court. Loin des principes promus au niveau de l'entreprise, structure bureaucratique traitant les employés à

la fois comme des citoyens et comme des individus familiaux (entre égalité et protection), les managers des hypermarchés observés entretiennent plus fréquemment des rapports sociaux de production influencés par un régime d'interaction domestique, c'est-à-dire par un cadrage conventionnel de l'interaction reposant sur la soumission (FERRERAS, 2007).

Le détachement croissant des cadres en matière de mobilité (ceux-ci changent de magasin tous les deux à trois ans) se heurte aux dispositifs institutionnels de mobilisation et d'implication des employés. Mis en porte-à-faux par des promesses formulées depuis le siège, managers, chefs de secteur et directeurs s'appuient sur leur mobilité fréquente pour, à leur tour, multiplier des promesses de promotion demeurant majoritairement vaines, sans risquer d'avoir à en essayer les contrecoups. Afin d'assurer les résultats exigés par la direction, le report du risque, sur leurs successeurs (cependant alertés de telles pratiques) comme sur les employés, passe ainsi, au quotidien et à moyen terme, par des formes de manipulation auxquelles les salariés les plus efficaces et ambitieux sont tout particulièrement exposés.

« J'avais deux semaines de vacances. La deuxième semaine, mon manager m'appelle (le lundi) pour me demander de revenir mardi. Il s'était apparemment trompé sur les plannings, et [il] m'a dit que le lundi serait comptabilisé comme jour de repos de la semaine. Revenu au travail, j'ai découvert qu'il m'avait menti. Deux employés étaient tombés malades et il avait besoin de moi ! C'était [rien] que des saloperies comme ça... » (Cédric, 28 ans, employé de rayon, Essonne).

« Le manager m'appelle, au dernier moment (parfois, il m'accorde un week-end)... : il s'est trompé dans les plannings et [il] me rappelle pour que je revienne... Ou, quand il manque de personnel, (...) - c'est souvent la veille, voire le jour-même (...) : tu commences à 11 heures, et il t'appelle la veille pour te dire de venir... à 3 heures du matin !... » (Nicolas, 23 ans, employé de rayon, Seine-et-Marne).

Ainsi, les techniques sont diverses, mais pour certaines récurrentes dans ces configurations : solliciter un employé durant ses congés ou son jour de repos en prétendant avoir commis une erreur d'emploi du temps, promettre une évolution rapide et la remettre sans cesse en cause en invoquant les nombreux imprévus (absence ponctuelle, arrêt maladie prolongé), reporter le non-respect des promesses de promotion en désignant à l'employé concerné son n+2 comme véritable responsable, tout en sachant que le premier ne peut directement solliciter le second (selon le principe de chaîne de commandement en vigueur), ou encore s'appuyer sur les politiques de mobilité pour promettre, à plusieurs reprises, une évolution à un salarié, alors que celle-ci est sans cesse repoussée par la mobilité de l'un de ses supérieurs hiérarchiques (le manager de rayon ou le chef de secteur), dont l'aval (basé sur les preuves de l'investissement dudit salarié dans son travail) est requis.

Même sans disposer des moyens leur permettant de répondre favorablement aux souhaits des employés, les managers rendent l'accomplissement du travail quotidien possible à court ou moyen terme. En s'assurant ainsi de la fidélisation contrainte des salariés les plus efficaces, ils laissent en héritage à leurs successeurs des employés dans l'expectative qui développent une frustration à la hauteur des espoirs qui avaient été initialement générés chez eux.

« Je savais qu'il se servait de moi (tout en pensant qu'il m'avait soutenu). Malgré ça, on avait de bons rapports. C'était un peu « le maître » et moi « l'esclave », mais concrètement, on avait de bons rapports... » (Thomas, 28 ans, employé de rayon, Essonne).

« Nous discussions dans la réserve, Nicolas, Christophe et moi, lorsque le manager a appelé Nicolas sur son téléphone portable pour lui demander pourquoi Christophe n'avait pas répondu à son appel. Gregory, le manager, appelle en effet les employés pour vérifier ce que chacun fait et s'ils savent où sont les autres, tout en sachant ce qu'au moins l'un d'entre eux est en train de faire. Sachant que G. ne veut pas que les employés soient réunis dans les angles morts du magasin pour bavarder, Nicolas fait semblant d'appeler Christophe à l'autre bout de la réserve alors que ce dernier se trouve juste à côté de nous... » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Yvelines).

« Anne, employée en rayon l'après-midi, me révèle que certains de ses pairs se relaient mutuellement pour "pointer leur départ" une demi-heure à une heure après leur départ effectif en profitant d'horaires tardifs où les managers sont pour la plupart déjà partis. Anne l'a fait une fois, pour le temps de pause d'Alice, qui s'est fait surprendre par le manager qui avait emprunté le téléphone d'Anne et imité une voix de fille pour plaisanter (Alice, qui n'a pas fait attention, s'est trahie toute seule). Une fois prises au piège, ces dernières ont réussi à lui faire croire qu'il ne s'agissait pas là d'une pratique habituelle... » (extrait de journal de bord, hypermarché, Seine-et-Marne).

À force de répétition, ces pratiques favorisent à moyen terme une variété de formes individuelles et collectives de contestation et d'expression du mécontentement (retard, absentéisme soudain et prolongé en fonction des sollicitations managériales, dépointage, pauses multiples, sabotage) qui, se répercutant sur les équipes de travail (ambiance, organisation, diffusion des pratiques), présentent tendanciellement le risque de diffuser largement l'usage de telles pratiques.

Manager, c'est cultiver des relations différenciées avec ses subordonnés

À la fois fortement dépendants de la présence et de l'investissement des employés et peu dotés en termes de latitude quant à leur registre d'incitations (3), les

(3) Soulignons notamment les possibilités réduites (ou inexistantes) d'accorder des heures supplémentaires, d'influencer la mobilité et l'évolution professionnelle, d'agir sur les primes et les augmentations de salaire.

managers sont les interlocuteurs privilégiés d'une main-d'œuvre elle-même *a priori* faiblement motivée par de maigres perspectives et un travail aux nombreuses exigences. Ils ont donc tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec leur équipe d'employés dont dépendent largement les résultats des différents rayons et services. Nous avons ainsi pu observer un management reposant essentiellement sur un traitement différencié d'employés pris dans une dramatisation du travail. Les managers participent à la construction de *personae*, des rôles sociaux conférés à chaque salarié de l'équipe, comme celle d'autant de personnages aux traits de caractères spécifiques, qui finissent par être incarnées par les différents acteurs de la sphère productive. On peut ainsi évoquer l'acharnement sur quelques boucs émissaires, la culpabilisation par l'évocation d'une confiance déçue, la flatterie de certains (les managers usant du qualificatif de « mûrs » pour de jeunes employés, ou de « professionnels » pour les plus anciens).

Dans cette enseigne qui est parmi les plus formalisatrices, cette démarche relève d'une « stratégie des alliés » délibérée. Des modules de formation du même nom enseignent aux managers l'art de faire de leurs subordonnés « ennemis » leurs « alliés » avec l'appui des autres membres de l'équipe. En distinguant les alliés, les employés à convaincre et les employés à contenir, cette démarche s'inscrit dans la nouvelle orientation de la branche, qui repose sur la médiation horizontale des directives hiérarchiques. Le fait de multiplier et de diversifier les techniques d'approche auprès des employés contribue largement au consentement de ces derniers, lequel est nécessaire pour répondre aux imprévus et pour les conduire à tolérer les écarts entre la législation (à supposer qu'ils la connaissent) et leurs conditions de travail réelles. Généralement, les managers œuvrent à établir à moyen terme des relations différenciées avec les employés, les inégalités de traitement contribuant à leur isolement. L'approche observée au sein des hypermarchés distingue ainsi, par exemple, différentes catégories proches de celles évoquées dans les formations dispensées aux managers, allant des plus « zélés » aux « flâneurs », en passant par les « suiveurs ». Dans une même perspective, les managers veillent tout particulièrement à maintenir les employés éloignés des délégués syndicaux travaillant en rayon.

« Un jour, il m'a demandé de venir au bureau et [il] m'a dit : "Je te vois souvent avec Cédric : qu'est-ce qu'il y a, avec Cédric ?". Je lui ai dit : "Je vais le voir car j'ai un problème de logement", et il m'a répondu : "Pour ça, je ne peux pas t'aider... Mais si tu as un souci, passe me voir..." » (Mohamed, 42 ans, employé de rayon, Yvelines).

Tout en devant limiter l'influence d'employés considérés comme étant des flâneurs, les managers s'appuient sur le noyau dur des effectifs pour réaliser l'essentiel du travail en rayon. Dans les magasins observés, ils comptent particulièrement sur les plus jeunes

(représentant 20 à 25 % des effectifs de l'équipe) composant la périphérie flexible, polyvalente (d'un rayon à l'autre) et réactive (remplacements de dernière minute, changement d'emploi du temps, travail l'après-midi) face aux imprévus, alors que les plus anciens forment un noyau installé et plus exigeant (ayant ses habitudes en termes d'emplois du temps et de rayon), mais réalisant son travail rapidement, avec soin et sans nécessairement être à cheval sur les horaires lorsqu'il s'agit de terminer celui-ci.

Les services du magasin sont autant de lieux régis par des règles arbitraires imposées par l'encadrement : changements de rayon impromptus, fortes modulations d'horaires, planification des jours de travail ou des congés modifiée à la dernière minute et s'accompagnant de justifications vexatoires répétées (langage militaire, ordres donnés sans égards, insultes, intimidations, humiliations devant la clientèle, remise en question de la qualité du travail effectué). Ces injonctions, souvent contradictoires, contribuent à entretenir un climat quotidien délétère marqué par l'incertitude, la méfiance et la violence, qui, lorsque les objectifs économiques fixés à l'encadrement sont atteints, ne fait l'objet d'aucune remise en cause. Et pour cause, en fonction de critères tels que l'âge, l'ancienneté ou le sexe, le traitement des employés est différencié, ce qui contribue à leur isolement, chacun devenant un cas à part.

En rayon, les plus jeunes (dont Hervé, 22 ans) sont tenus de « combler les trous ». Bon gré mal gré - « ça fait deux ans que je suis là, je tiens bon » -, il fait preuve d'une disponibilité permanente, acceptant des horaires discontinus et un temps de travail intensifié par la polyvalence. En outre, managers de rayon et chefs de secteur s'emploient à individualiser les rapports hiérarchiques en cultivant des relations interpersonnelles antinomiques avec les employés : « C'est la tactique du gentil et du méchant, du duo complémentaire. Le chef de secteur est sympathique, cordial... Mais c'est un killer. Il appelle le manager "mon petit Attila à moi" et il nous demande toujours de l'excuser ». En fonction de son expérience personnelle, chacun y va de ses hypothèses concernant le traitement dont fait l'objet son voisin, mais le prisme des interprétations est large : « soit t'es trop bon, soit ils ne veulent plus de toi » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Yvelines).

Dans chacune de ces catégories figurent des employés sollicités plus ou moins fréquemment en fonction de leurs aspirations et de leurs réactions individuelles aux sollicitations. Parmi les plus jeunes, les employés exprimant leurs souhaits d'évolution rapide sont davantage sollicités, alors que parmi les plus anciens, il s'agira généralement des plus investis dans leur travail, de ceux qui satisfont aux exigences en matière d'autonomie et considèrent leur fonction comme un métier à part entière.

Manager, c'est être insaisissable

Dans leurs relations interindividuelles, les managers manient l'art de l'ambiguïté par des allers-retours per-

manents entre distance et proximité sociale. Les engagements pris auprès de leurs subordonnés ne pouvant être tenus, les managers cultivent alors leur versatilité, y compris en tant que collectif. Si des ancrages générationnels existent (distance et âge allant souvent, mais non systématiquement, de pair), les managers demeurent ainsi une figure insaisissable à la fois crainte et appréciée car cultivant cette ambiguïté avec chacun de leurs subalternes. Le marquage plus ou moins fréquent de la distance et de la différence de rang semble justifié, selon les managers rencontrés, par les abus subis par les plus jeunes face à la rareté des gratifications et aux sanctions, au tutoiement et à la proximité croissante entre employés et encadrement en matière de contenu de l'activité. De plus, ce marquage peut être accentué par des managers qui ont connu une évolution interne et cherchent à asseoir leur légitimité sur une liturgie de la différenciation et de l'autorité (vouvoiement, repas séparés, intimidations lors des premiers jours d'exercice dans un magasin, convocation à huis clos pour une entrevue suite à une absence) suivant généralement les recommandations de pairs plus anciens. Marquer leur différence de statut hiérarchique permet aux managers de parer à tout débordement et d'asseoir leur autorité notamment lorsqu'ils encadrent une équipe de taille importante, mais pas assez pour que puissent être mis en place des dispositifs techniques et organisationnels (logiciels de planification, dispositifs participatifs de gestion des horaires).

Face à l'amplitude acquise par le débat public autour de la question du harcèlement, l'encadrement exécutif tient ainsi un discours dissociant les « bonnes » pressions exercées sur les employés des « mauvaises » pressions. Si certains semblent avoir du mal à définir des frontières claires entre les bonnes pratiques et celles qui sont bannies par leur enseigne, les exemples rencontrés permettent de distinguer l'orientation progressive vers des formes d'intervention managériales marquées par l'horizontalité. Là où les pratiques managériales jugées violentes s'appuient sur l'humiliation individuelle, les brimades et les insultes à huis clos propres à un rapport de force hiérarchique exacerbé, les bonnes pratiques sont traversées par des principes de solidarité et d'entraide à l'égard des subordonnés. Au modèle industriel du contremaître qui marque la distance pour impressionner, voire inspirer la peur, se substitue celui du chef d'équipe (ou *team leader*) (DURAND, 2004) reposant sur des relations tacites d'arrangement entre « personnes de confiance » dans un rapport quasi d'égal à égal. Dans les deux cas, le manager aspire à obtenir davantage des employés : accélération des cadences de travail, acceptation des dépassements d'horaires, du périmètre des tâches et des fonctions exercées, le tout sans aucune contrepartie salariale.

« Je pouvais pas le saquer, au début... Maintenant, le chef, c'est mon pote ! Quand t'arrives, le matin, et qu'il

fume une clope, il va te demander comment va ton chien, comment va ta femme, comment s'est passée la fermeture... : il va pas parler que du boulot... » (Fabrice, 23 ans, employé de rayon, Seine-et-Marne).

Aussi, le manager doit-il aujourd'hui tempérer, innover, parvenir à faire venir, revenir, rester et à faire travailler efficacement chaque employé subordonné ; pour ce faire, il est amené à mobiliser des registres variés, dépassant largement et de plus en plus le cadre de l'activité professionnelle, malgré un risque grandissant de désaveu par sa hiérarchie.

Les mutations structurelles qu'a connues la grande distribution au cours des deux dernières décennies ont contribué à des changements majeurs dans les modalités d'exercice de l'encadrement. La posture ethnographique adoptée ici permet de revenir sur les contradictions existantes entre discours des distributeurs et pratiques managériales réelles au sein d'hypermarchés, dont les caractéristiques (difficultés du format, nombreuses innovations, division du travail d'exécution et de conception poussée, influence marquée des logiques de la finance) semblent exacerber l'usage. Elle souligne les tensions traversant des fonctions d'encadrement où l'on cultive la confusion des rôles auprès des subordonnés, mais où ces pratiques relèvent moins de la perversion (DEJOURS, 1998) de la part de ceux usuellement qualifiés de « chefaillons » que du rétrécissement des possibilités d'action de ces managers les poussant de plus en plus à se positionner, à négocier, à marchander et à dépasser le cadre conventionnel et professionnel pour aboutir à jouer (et à se jouer) quotidiennement des rapports sociaux en magasin. Ainsi, au regard d'un retour sur le contexte institutionnel et organisationnel de la recherche, l'ethnographie ici pratiquée est observation du négoce managérial, ce commerce officieux pratiqué par l'encadrement pour faire et pour faire faire le travail. Elle s'intéresse ainsi au travail en train de se faire, tel qu'il ne peut être conçu par les ingénieurs et strictement appliqué par les acteurs dans l'entreprise autour et en marge des règles. L'ethnographie telle qu'envisagée dans cette recherche permet de révéler des pratiques et des logiques d'action managériales qui donnent la mesure du déplacement des pouvoirs dans les entreprises de la branche. Les effets de ces mutations structurelles sur les échanges et les autres marchandages entre encadrement et employés en magasin mettent en perspective la question du poids de la dimension symbolique des rapports marchands (SÉLIC, 2003) en inscrivant celle-ci dans un contexte et une configuration particuliers, dans lesquels les managers, soumis à de fortes injonctions institutionnelles, sont contraints à prendre et à faire prendre davantage de risques aux employés, et ce, avec ou sans leur consentement. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALONZO (P.), « Les rapports au travail et à l'emploi des

caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n°76, pp. 37-52, 1998.

BERNARD (S.), « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, n°2, vol. 53, pp. 259-291, 2012a.

BERNARD (S.), *Travail et automatisation des services*, Paris, Octarès, 2012b.

BOLTANSKI (L.) & CHIAPELLO (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p., 1999.

BOLTON (S. C.), *Emotion Management In The Workplace*, Londres, Palgrave MacMillan, 2005.

BURAWOY (M.), *Manufacturing Consent. Changes in the labor Process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 268 p., 1979.

DEJOURS (C.), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 208 p., 1998.

DURAND (J-P.), *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 400 p., 2004.

FAGUER (J-P.), « "Le relationnel" comme pratique et comme croyance », *Revue Agone*, n°37, pp. 185-203, 2007.

FERRERAS (I.), *Critique politique du travail*, Les presses de Sciences Po, 276 p., 2007.

FOURNIER (P.), « Deux regards sur le travail ouvrier. À propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, pp. 80-93, 1996.

GADREY (J.), « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie libérale », *Sociologie du travail*, XLIII, pp. 389-402, 2001.

HOCQUELET (M.), « Les innovations dans la grande distribution : vingt ans d'ingénierie sociale », in DURAND (J-P.), MOATTY (F.) & TIFFON (G.) (coord.), *Travail et innovations*, Éditions Octarès, Collection « Le travail en débats », 2013.

JACQUIAU (C.), *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 366 p., 2000.

MISPELBLOM (F.), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2007.

MOATI (P.), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 392 p., 2001.

PHILONENKO (G.) & GUIENNE (V.), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 160 p., 1998.

RAMAUT (D.), *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le Cherche Midi, 173 p., 2006.

SELIC (J-P.), « Ce que commerce veut dire », *Communication et langages*, n°138, pp. 89-103, 2003.

SCHUTZ (G.), « Mobiliser par l'affect. Contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, vol. 54, n°1, pp. 70-91, 2012.

TERSSAC (G.) (de), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

TERSSAC (G.) (de), *Le travail : une aventure collective*, Toulouse, Octarès, 2002.

VENDRE LA CARTE DU MAGASIN INTRODUCTION AU MARQUAGE SOCIAL DE L'ARGENT DÉMATÉRIALISÉ

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

En décrivant finement le déroulement des ventes de cartes magasin qui s'opèrent dans les hypermarchés, l'article en dévoile les conditions techniques, organisationnelles et interactionnelles, ainsi que les effets d'homologie des habitus entre vendeuses et clientes qui favorisent la vente desdites cartes. Au-delà, il donne à voir un moment d'apprentissage de l'utilisation de l'argent dématérialisé.

Par **Hélène DUCOURANT***

Comment, dans les espaces financiers des hypermarchés ou dans les agences dédiées des galeries marchandes, parle-t-on d'argent, de crédit, de budget domestique et de pratiques en matière de courses, entre parfaits inconnus ?

En répondant à cette question au moyen d'une approche ethnographique, cet article apporte deux contributions. D'une part, il prolonge les travaux qui ont mis en évidence comment la grande distribution influence le mode « qualcul » des consommateurs et, d'autre part, il participe à la littérature relative au marquage social de l'argent, mais en prenant cette fois pour objet d'étude, l'argent dématérialisé.

« *Les gens, ils prennent la carte, ils font un financement (1)... et, avec le reste de la réserve (2), ils peuvent payer leur caddie...* » (Conseillère commerciale, agence de galerie commerciale d'hypermarché, 2007).

« C'est évident, on a dédramatisé, "désolennisé" le crédit, c'est clair. On a créé cette imbrication [de services par la carte] [...] et je pense qu'il y a vraiment des gens qui ouvraient du crédit en pensant qu'ils ouvraient une carte de fid' (*fidélité*)... » (Directeur marketing d'un établissement de crédit à la consommation, 2010).

« Avec la carte A, faites le plein d'avantages ! »,

« La carte de fidélité B : le pouvoir de baisser les prix ! »,

« Deux cent points de fidélité offerts dès 20 euros d'achat au rayon hygiène-parfumerie avec la carte C ! »,

« Tous les jeudis, c'est -5 % avec la carte D ! ».

Il est difficile d'établir la liste des « avantages » auxquels donne accès la possession du bout de plastique nominatif également appelé « carte du magasin » ou

* Maître de conférences à l'Université Paris Est Marne-La Vallée.
helene.ducourant@u-pem.fr

(1) C'est-à-dire une opération de crédit à la consommation.

(2) Réserve d'argent, autrement dit crédit *revolving*.

« carte privative ». Le plus souvent moyennant un abonnement annuel de quelques euros, dans les enseignes de la grande distribution, les cartes matérialisent différents services qui ont trait à l'argent et aux façons de le dépenser (paiement, épargne, crédit, point fidélité, *cash back* (3), etc.). L'histoire française de ces cartes multi-servicielles qui ont en partie remplacé l'argent liquide dans les portefeuilles – plus exactement dans les porte-cartes – n'est pas encore bien connue comparativement à celle d'outre-Atlantique (CALDER, 1999 ; GUSEVA & RONA-TAS, 2001 ; OSSANDON, 2012, 2013 ; VANS & SCHMALENSEE, 1999). Un tour d'horizon de la littérature relative à la situation française nous oblige à décomposer les connaissances accumulées en trois thèmes : le crédit, le paiement et la fidélisation.

Les premières cartes de *revolving* (4) font leur apparition dans des grands magasins ou les hypermarchés français à la fin des années 1960. Leur développement vise à rendre service aux distributeurs en facilitant les achats à crédit de leurs clients pour de petits montants. Elles sont mises en place sans grand enthousiasme par les établissements de crédit ou leurs filiales, qui sont plus intéressés par le développement d'une activité de crédit pour de gros montants (prêts personnels) que de petits encours (crédit *revolving*).

Durant les années 1980, qui ont été le théâtre de la déréglementation financière et du désencadrement du crédit, une révolution s'est opérée sur le marché français du crédit à la consommation : il s'agit de l'apparition des crédits *revolving* pour de faibles montants mais aux taux d'intérêt élevés, qui s'avèrent néanmoins plus rentables que les prêts personnels de montants plus importants mais à des taux d'intérêt plus faibles (DUCOURANT, 2009). Le crédit *revolving* devient dès lors un produit financier stratégique et le grand magasin, un lieu de « captation » privilégié (COCHOY, 2004) des futurs débiteurs.

Que sait-on des cartes dites « de paiement » que proposent les enseignes de la grande distribution ?

En France, elles ont été développées dans l'objectif de maîtriser financièrement la dématérialisation des moyens de paiement utilisés par les clients. Lors des paiements en caisse par carte bleue (devenus de plus en plus fréquents dans les années 1980), les commissions prélevées lors de chaque paiement étant jugées trop importantes par les enseignes, celles-ci en viennent à créer leurs propres cartes de paiement. Valables

uniquement à l'intérieur de l'enseigne émettrice et ne nécessitant pas l'ouverture d'un nouveau compte bancaire, les dispositifs mis en place ont permis de contourner le groupement d'intérêt économique Carte Bleue... avant de finir par l'intégrer.

Par la suite, en octobre 1997, l'adhésion de la France à la SEPA (*Single Euro Payment Area*) a entraîné la perte pour les banques du privilège qui leur avait été accordé de créer des moyens de paiement « universels » (de type carte Visa, Mastercard...). Des cartes « co-brandées » ou « co-marquées » sont depuis lors éditées par les grandes enseignes : celles-ci ne sont plus réservées au paiement à l'intérieur d'un magasin de la chaîne émettrice de la carte, elles peuvent être utilisées en tous lieux.

Enfin, le développement de ces cartes dans les années 1990 fait partie de la réorientation des stratégies des distributeurs pour retenir une clientèle présumée de plus en plus « mobile sur le marché » (BARREY, 2004). Ce sont les supermarchés PG qui ont ouvert la voie, en 1994 (DAUMAS, 2006). Mais il faudra attendre le début de la décennie 2000 pour que les enseignes d'hypermarchés s'équipent et dotent leurs clients de cartes de fidélité complexes (GRANDCLÉMENT, 2008) dans le cadre de leur politique de développement du *marketing* relationnel (COLL, 2012). Concrètement, pour les clients, l'adhésion à la carte vaut, dans la majorité des cas, ouverture d'un « compte » qui permet l'enregistrement de réductions. Toutefois, ce n'est pas seulement la « rétention des clients » qui intéresse les enseignes de la grande distribution, c'est également « la rétention d'informations » relatives aux achats réalisés par ces derniers. Les clients fidélisés sont ainsi des clients fichés, dont les comportements sont discrètement décortiqués et analysés (BLANC, 2006).

Rendre la clientèle captive (service de « fidélité »), garder le contrôle des commissions générées par des instruments de paiement dématérialisés (outils de paiement), créer des profits non seulement par la distribution de produits mais aussi par la mise à disposition de l'argent permettant de les acheter (service de crédit) : voilà les trois branches de l'histoire de la carte de magasin multiservice.

Mais l'objectif de notre article n'est pas de reconstituer l'histoire de leur ramification. Ce que nous nous proposons de faire, ici, c'est de nous intéresser à la façon dont cette histoire s'actualise tous les jours à travers des interactions commerciales menant à la souscription d'une carte magasin.

Comment, dans les espaces financiers des hypermarchés ou dans les agences dédiées des galeries marchandes, parle-t-on d'argent, de crédit, de budget domestique et de pratiques de course entre de parfaits inconnus ? Comment se déroulent ces interactions marchandes visant la souscription d'un ensemble de services, dont aussi bien les vendeurs que les acheteurs ignorent bien souvent l'usage qui en sera fait ? Quelles sont les normes de bonne dépense et de bonne gestion

(3) Ou rétrocommission, il s'agit d'une somme d'argent versée au consommateur correspondant à un pourcentage du montant des achats qu'il a effectués.

(4) Également appelé crédit renouvelable (compte permanent, crédit permanent, réserve d'argent, prêt personnel permanent, crédit reconstituable...), le crédit *revolving* consiste en une mise à disposition d'une somme d'argent que l'utilisateur emploie au gré de ses besoins, ne payant des intérêts que sur la partie de la somme qu'il utilise. L'argent ainsi dépensé est réutilisable au fur et à mesure des remboursements. Il peut être remboursé à tout moment, en partie ou en totalité.

qui émergent ? Comment ces normes sont-elles rendues compatibles avec les intérêts des vendeurs et avec ceux de l'enseigne qui emploie ces derniers ?

En répondant à ces questions, notre article entend apporter deux types de contributions.

a) Il contribue aux travaux qui mettent en évidence comment la grande distribution influence le mode « qualcul » des consommateurs

(COCHOY, 2002 ; CALLON MUNIESA, 2005), autrement dit, comment elle influence cette association d'un type nouveau entre prix, dépenses et économies (GRANDCLÉMENT, 2008) que l'on pourrait résumer ainsi : « plus j'en achète, et moins c'est cher » (CHESSEL, 2004) - un raisonnement qui considère comme équivalents deux comportements traditionnellement opposés, la dépense et l'épargne.

Il participe aussi de la littérature relative au marquage social de l'argent (ZELIZER, 2005). Sociologues, anthropologues et même économistes ont montré que la monnaie n'était pas le grand « équivalent général » de l'économie politique (TESTART, 2001). L'argent (ou son terme savant, la monnaie) est en effet sans cesse séparé, affecté, investi de sens en fonction de ses usages et de sa provenance. C'est au moyen d'inventions plus ou moins ingénieuses (boîtes, cachettes, tirelire, enveloppes, etc.) qu'il devient marqué (DUFY, WEBER, 2007 ; BLANC, 2006 ; SAIAG, 2010 ; COLLINS, MORDUCH, RUTHERFORD & RUTHVEN, 2011). En prenant cette fois pour objet un dispositif de gestion de l'argent dématérialisé, le présent article entend participer au renouvellement de ces recherches.

Des observations ont été réalisées dans deux espaces financiers d'hypermarchés de la région Nord-Pas-de-Calais (un de la Métropole lilloise et l'autre situé dans le bassin minier du Pas-de-Calais) et dans une agence de galerie commerciale (implantée dans le bassin minier précité) pendant respectivement 15 et 20 heures, dans le cadre d'une recherche doctorale (DUCOURANT, 2009). Notre article adopte un plan qui suit l'ordre des phases de l'interaction marchande.

EUPHÉMISER L'ENJEU DE L'ÉCHANGE CONVERSATIONNEL

D'une certaine façon, les interactions des ventes de



« La plupart des contacts qui aboutiront à la souscription d'une carte se font dans les espaces financiers des grands magasins du groupe et, moins souvent, dans les agences dédiées. », stand du service des cartes de fidélité et de crédit de l'hypermarché Carrefour Interlagos de Sao Paulo (Brésil).

Photo © Maria Nascimento/REA

cartes de magasins ressemblent aux interactions des ventes de maisons individuelles décrites par Pierre Bourdieu (1990). Dans les deux cas, les questions des acheteurs aux vendeurs se retournent rapidement en interrogatoires des vendeurs envers les acheteurs, la vente étant conditionnée au recueil d'informations socio-économiques intéressant ces derniers. Comment s'assurer de la collaboration des

futur(e)s client(e)s pour cette collecte d'informations ? La première partie de l'article répond à cette question.

Accueillir le/la client/e

La plupart des contacts qui aboutiront à la souscription d'une carte se font dans les espaces financiers des grands magasins du groupe et, moins souvent, dans les agences dédiées.

Les hôtes des espaces financiers invitent les personnes qui se présentent à s'asseoir, s'étant préalablement enquis de savoir s'ils viennent pour payer un achat au comptant (5) ou « pour autre chose ». Les chalandes hésitent parfois, sans doute parce qu'ils perçoivent le fait qu'en s'asseyant, ils donnent déjà le premier signe d'un engagement, mais aussi, pour une raison plus pratique, parce qu'ils ne savent pas trop quoi faire de leur caddie...

La plupart d'entre eux viennent de leur propre chef souscrire une carte d'achat. Des publicités, des messages sonores, des affiches et des tracts diffusés en magasin leur ont fait connaître le produit et ses caractéristiques ou, tout au moins, son existence.

Au début de l'entretien, selon le souhait du candidat à l'acquisition d'une carte, le conseiller peut énumérer les différents services liés à celle-ci. Cette brève énumération sera complétée à la fin de l'entretien, prospectus à l'appui. L'interaction rapportée ci-dessous se déroule dans une agence d'une galerie marchande, mais elle pourrait tout aussi bien se situer dans l'espace financier d'un grand magasin :

Le candidat acquéreur : « Bonjour, c'est pour une carte » (on devine qu'il tient dans sa main des fiches de paie).

(5) L'une des missions de ces espaces financiers est de réaliser l'encaissement « au comptant » de ces articles *blancs* (machine à laver, etc.) ou *bruns* (chaîne hi-fi, téléviseur).

Le conseiller : « Non, on n'a pas besoin de ces justificatifs, je voudrais juste votre carte bleue (6) (ça remplace les justificatifs) et puis un RIB, un chèque annulé et une pièce d'identité. Là, on est en opération, donc la carte, elle est gratuite une année, puis ensuite elle sera à 25 euros l'année suivante. (Le conseiller, grâce à la carte d'identité du candidat, renseigne, seul sur le PC, les premières informations des grilles qui apparaissent sur l'écran : nom, prénom, date de naissance...). Je vais vous demander votre profession...? »

Le candidat : Soudeur.

Le conseiller : Depuis quand travaillez-vous en cette qualité, s'il-vous-plaît ?

Le candidat : Depuis 74..., et... toujours dans la même entreprise !

Le conseiller (sourire) : Un numéro de téléphone fixe ?

En se présentant avec ses fiches de salaire, le candidat a déjà donné au conseiller un signe de sa détermination à souscrire la carte. Dès lors, le conseiller n'aura pas besoin de le convaincre. Profitant à la fois de l'asymétrie d'informations entre les deux partenaires de l'échange et de la bienveillance du candidat, le conseiller choisit de ne lui présenter que la carte qui favorise ses objectifs de vente (alors qu'il existe une autre carte ouvrant à moins de services, mais moins chère). Ce choix du produit à la place du candidat s'accompagne d'une présentation du caractère promotionnel et, par là-même, avantageux de cette offre. La réalisation de la transaction contentera dès lors les deux parties : le candidat, qui se perçoit comme saisissant une opportunité (la carte, à laquelle il allait de toute façon souscrire, est gratuite, cette année) et le conseiller, qui satisfait à ses objectifs de vente.

Il est bien entendu des cas où le chaland est moins décidé, voire où il n'est pas du tout intéressé. Au professionnel alors de profiter de l'opportunité de la rencontre pour transformer celle-ci en transaction commerciale.

Faire de la collecte d'informations sur les candidats à la carte d'achat une simple formalité

Les interactions marchandes se poursuivent ensuite par une collecte d'informations relatives aux caractéristiques socio-éco-démographiques du candidat à l'acquisition de la carte. Cette collecte a diverses finalités : déterminer le plafond des réserves d'argent, libeller le/les contrat(s), obtenir des informations sur le profil de consommation des détenteurs de la carte.

Banaliser la collecte d'informations

À ce stade, les conseillers listent les pièces justificatives

(6) La carte bleue détenue donne un signe à l'établissement financier de la façon dont le candidat à la carte est considéré par sa propre banque. A-t-il une carte à interrogation automatique ? Mauvais signe. Une MasterCard ? Bon signe. Une carte gold ou équivalente ? Très bon signe. Ces éléments ont un impact sur la détermination des plafonds de réserves qui lui seront éventuellement accordés.

nécessaires. Ils commencent souvent à remplir seuls les premiers éléments du masque de saisie qui apparaît sur l'écran de leur ordinateur à l'aide de la carte d'identité du candidat.

La première question posée concerne l'emploi de celui-ci. Elle peut être amenée par une formule telle que celle de l'extrait de l'échange précédent : « je vais vous demander... ». Si cette tournure n'apporte rien d'un point de vue sémantique, elle a pour fonction, dans l'interaction, d'adoucir la question de façon à favoriser le bon déroulement de l'entretien. Alors que les informations collectées vont déterminer les caractéristiques de l'octroi (c'est-à-dire l'ouverture ou non de réserves d'argent et le montant de celles-ci), dans l'interaction tout se passe comme si la seule chose vraiment rédhibitoire à l'octroi de la carte et des services de crédit qui vont avec, était l'absence d'une des pièces justificatives.

À ce stade, la personnalisation de la relation est souvent pratiquée par le conseiller ou par l'hôtesse lors de la collecte d'informations.

L'hôtesse (après avoir collecté l'adresse) : Oh ! Vous venez de loin, c'est en... Picardie, non... ?

Le candidat : Oui. On vient voir les enfants. Comme le Y (nom de l'hypermarché), il est plus grand ici, ben..., on vient ici.

L'hôtesse : Y'a pas de comparaison ! Et puis ça fait une sortie..., et y'a de quoi manger sur place !

Ou :

La conseillère (après avoir recueilli les dates de naissance des deux époux) :

Ben dites donc, y'en a un qui ouvre le mois et un qui le ferme !

Les candidats : C'est vrai ! (sourires).

La conseillère : Une Cancer et un Lion – ensemble... !?

Interrogés sur ces personnalisations, les conseillers/hôtes évoquent le caractère spontané de leurs remarques et le fait que celles-ci facilitent les relations commerciales.

Laissons de côté pour l'instant les intentions réelles des conseillers/hôtes et demandons-nous comment fonctionnent ces personnalisations, ce qui les rend possibles et quels sont les ressorts de leur efficacité ?

Plusieurs fonctions interactionnelles apparaissent : d'abord, cela fonctionne comme une façon de dédramatiser l'entretien, d'autant que certains individus sont réticents à délivrer autant d'informations (notamment ceux qui n'envisagent pas d'utiliser la carte comme une carte de crédit). Elles permettent également d'atténuer le caractère prédictif de ces informations pour l'octroi de la carte. L'objectif n'est pas tant d'inciter en douceur les individus à dire la vérité (cette thématique n'étant que rarement évoquée), mais de faire oublier aux candidats ce qui est en train de se jouer (la décision d'octroi). Enfin, elles permettent de poser les jalons d'une bonne relation, favorisant la réalisation, par la suite, des ventes additionnelles.

Les conseillers ne se permettent pas une telle familia-

rité avec tous leurs prospects. Celle-ci est d'autant plus efficace :

- qu'ils s'adressent à des membres des classes populaires ;
- qu'elle repose sur des effets d'*habitus* : autrement dit, qu'elle met en scène des références communes aux prospects/conseillers : proximité de leurs lieux de résidence, proximité des situations socio-économiques, références culturelles communes ;
- que ces familiarités sont souvent échangées « entre femmes ».

Les effets indésirables d'une telle personnalisation

L'inconvénient, si l'on peut dire, de cette personnalisation, de cette idéalisation de ce qui est en train de se jouer, de cette minoration des transactions..., c'est qu'il est alors plus difficile, pour les conseillers et les hôtes (mais ces derniers sont moins prompts à utiliser ces techniques), d'obtenir une collaboration sérieuse et serrée des prospects sur la révélation des points un peu personnels de leur situation. Un exemple, parmi d'autres : voulant adoucir la collecte du renseignement, les conseillers proposent facilement aux clients qui semblent hésiter à déclarer le montant exact de leurs revenus de se contenter d'arrondis. Ce faisant, les conseillers suggèrent que le niveau du salaire ne peut pas être un problème. Mais si cette ruse a pour effet de minorer l'importance de cette information pourtant capitale pour le *scoring* et de dédramatiser sa délivrance, elle rend la réponse à la question potentiellement imprécise.

Un exemple de refus d'octroi de carte d'achat

Nous avons vu plus haut que le respect de l'interaction et des faces était peu compatible avec le fait de procéder de façon extrêmement serrée à la collecte des informations nécessaires. Cette difficulté ne se voit jamais autant qu'au moment de certaines décisions d'octroi, lorsqu'un refus d'octroi fait suite à une personnalisation poussée et à une minoration performante de l'objectif de la collecte d'informations. Après avoir participé à une transaction idéalisée, ce refus signant le retour à la réalité est incompris du candidat infortuné, il fait « se sentir mal » la conseillère (selon ses propres mots) et provoque immanquablement la rupture de l'interaction et une atteinte à l'honneur du candidat – une rupture et une atteinte que le conseiller tente d'apaiser, de réparer.

Une femme (la quarantaine) se présente pour « faire la carte ». Elle raconte qu'elle avait déjà tenté d'y accéder peu après son mariage, mais qu'on la lui avait refusée (...) « Les banques, on comprend jamais rien, elles font que ce qu'elles veulent » dit-elle. Sa mère l'a convaincue de tenter à nouveau le coup. Elle nous rapporte les mots de sa mère : « Fais-toi faire la carte et tu seras tranquille ». Toutefois, étant donné qu'elle est au chômage, la

conseillère lui propose de revenir avec son mari, de façon à établir la carte « aux deux noms » pour éviter d'être confrontés à un nouveau refus. La conseillère effectue une simulation en prenant en compte la situation du mari. Le lendemain, la femme revient avec son mari... La conseillère, ravie car certaine de « faire une vente », l'accueille chaleureusement et, après quelques traits d'humour, la collecte d'informations commence... et la décision réservée à la demande d'octroi s'affiche sur l'écran.

La conseillère (regardant son écran) dit : « Ça passe pas... » La candidate (très surprise) : « Quoi ? Mais ça passait, hier ? Hein, Madame ? (se tournant en ma direction). Hier, on m'a dit qu'avec lui ça marcherait ? Hier, ça marchait ! (comme humiliée). On a essayé, pour pas le faire (le mari) déplacer pour rien, hein madame ? » (la femme affichant un air vraiment déçu et étant visiblement gênée d'avoir fait venir son mari pour rien).

Conseillère : « Je vais essayer avec que monsieur ». Je dirais, d'un point de vue purement pratique, que ça ne change rien... Oui, parce que, bien sûr, c'est pas Monsieur qui va devoir aller faire les courses... ! »

(Un peu plus tard...)

La conseillère : « Ok, ça marche ! Vous aurez une carte au nom de Monsieur ».

Le couple se regarde, soulagé

La conseillère : « Et ne me demandez pas pourquoi !?! » (sourires forcés, connivence de tous contre la machine).

La conseillère joue sur le caractère arbitraire de la raison « technique » pour dépersonnaliser et atténuer le refus initial. Toutefois, l'énoncé du refus est d'autant plus difficile à réparer dans l'interaction qu'il arrive après une personnalisation poussée et après que la candidate se soit vu confirmer le fait que la carte lui serait effectivement octroyée. Pour ne rien arranger à l'affaire, le caractère public de l'échange (le mari assiste à la scène) rend encore plus difficile le maintien des faces et celui de l'interaction.

En sus de la dépersonnalisation de la cause du refus, la conseillère use d'un trait d'humour qui joue sur les identités sexuelles (qui sont fortement contrastées, dans le monde ouvrier) pour adoucir la situation. Au passage, on apprend que la mère de la candidate à l'acquisition d'une carte lui a conseillé de « faire sa carte pour être tranquille ». « Être tranquille » signifie alors probablement disposer d'un crédit *revolving* qui se révélera très utile pour « faire soudure » en fin de mois. Cette réplique déroutante suggère que les usages de la carte prévus par certains candidats acquéreurs ne correspondent pas à ceux que le conseiller présente (le paiement en plusieurs fois d'un réfrigérateur...) - des usages auxquels pourtant la candidate a acquiescé lors de la présentation de la carte.

LA PRÉSENTATION DE LA CARTE ET LE MARQUAGE SOCIAL DE L'ARGENT

La plupart des candidats à l'acquisition d'une carte

n'ont pas une connaissance précise des services que celle-ci va leur apporter. Le plus souvent, un seul des nombreux services adossés à la carte avait suscité leur intérêt. À charge, dès lors, pour le vendeur, de présenter l'étendue des services adossés à la carte, que ceux-ci fassent partie du *package* ou qu'ils soient additionnels.

Vous souscrivez au raisonnement ? Et bien, souscrivez à la carte !

Le conseiller peut amener le client de l'hypermarché à souscrire à son raisonnement pour l'inciter à acquérir la carte. Ce procédé consiste à créer un espace de calcul à l'intérieur duquel le client ne peut considérer le produit proposé que comme étant intéressant. Plus concrètement, dans son argumentation, le conseiller s'emploie à réduire la carte à un service - la carte comme moyen de paiement - et les critères de choix à une seule variable, le prix. La carte qu'il propose étant moins chère que la carte bleue que possède déjà le client, ce dernier devrait donc en toute logique résilier la carte qu'il détient déjà au profit de celle qui lui est proposée. Un exemple relevant de cette technique a déjà été présenté *supra*.

Lorsqu'une telle présentation ne débouche pas sur la souscription de la carte, soit que le client minimise le coût de son actuelle carte bleue, soit qu'il refuse de souscrire à celle qui lui a été proposée tout en ayant acquiescé à son caractère avantageux, les conseillers s'en montrent dès lors exaspérés. Ayant faite leur la position de l'établissement, laquelle repose sur une conception purement marchande (comme toute activité économique) des transactions bancaires, les conseillers butent sur l'inertie des comportements des clients. À ce propos, François Cusin (CUSIN, 2002) avait mis en évidence le caractère pluridimensionnel des relations bancaires (celles-ci étant bâties sur des relations interpersonnelles durables tout autant que sur des aspects strictement marchands).

Un conseiller un peu énervé après avoir affronté un déni d'une cliente d'une banque qui lui facture x euros sa carte « bleue », alors qu'il est, quant à lui, certain que la carte qu'il propose est d'un moindre coût, s'adresse à moi (en aparté) dans les termes suivants : « [C'est le] cas classique ! La cliente croit que c'est une arnaque, et elle VEUT payer plus ! Y'a des clients pour lesquels, vraiment, c'est mission impossible... »

Un crédit à utiliser avec parcimonie !

S'il est délicat de présenter ce service de crédit, c'est probablement parce que le conseiller/hôte ne connaît ni les motivations du candidat à l'achat d'une carte ni son opinion vis-à-vis du crédit. Les observations mettent en évidence que les conseillers présentent la fonction crédit en énonçant qu'il faut utiliser celle-ci avec précaution. Les conseillers s'échinent, par exemple, à rappeler que l'usage de la réserve d'argent disponible

est un service qui se paie au prix fort, et qu'il doit être, en conséquence, utilisé de façon ponctuelle. Dans la même veine, ils encouragent les clients à rembourser le plus vite possible l'argent ainsi emprunté, de façon à en minimiser les agios. Les souscripteurs de la carte acquiescent alors souvent de façon manifeste aux propos des conseillers.

« Il y a donc deux revolving, un pour le magasin, un pour les virements. Ça s'utilise ponctuellement, et pour vos remboursements, vous pouvez très bien les faire en deux ou trois mois. » (Conseiller).

Ou :

« Vous remplissez votre caddie et vous choisissez de payer à crédit en plusieurs petites mensualités, par exemple, suivant la somme, ça sera par exemple sur 5 mois. Mais si vous remboursez, disons 15 euros par mois, bon... : faut savoir que c'est pas gratuit. » (Conseiller, insistant sur la fin de la phrase).

Ou encore :

Cliente : *« Je voudrais avoir des renseignements sur la carte. C'est une carte de fidélité, c'est ça ? »*

Conseiller : *« ... et c'est aussi une carte de paiement. La carte bleue, ça permet de payer partout, à Cora, le boucher, Attac... Quoi d'autre ? (...) On met à votre disposition un capital. Mais, attention : vous n'êtes pas obligée de le dépenser... »*

« Ça s'utilise ponctuellement », C'est pas gratuit », « Vous n'êtes pas obligée de le dépenser » : le fait que ces remarques émanent de personnels d'un établissement de crédit ou des hôte-sse-s du magasin, mais surtout leur importante fréquence d'emploi ont de quoi surprendre. À mon intention, les conseillers justifient ces phrases en recourant à divers arguments : ils évoquent le souvenir de contacts avec des clients (peu nombreux, toutefois) ayant fait un usage immodéré de la carte ou, de façon moins dramatique, le cas de clients dont, *via* la lecture de leur dossier informatique, ils se rendent compte qu'ils paient leurs consommations alimentaires quotidiennes à crédit : *« Tu vois des gens qui achètent tout à crédit... : ça fait mal au cœur »* (conseillère).

Les conseillers affirment également qu'après ces rappels, les clients qui utilisent les réserves d'argent le font *« en toute connaissance de cause »*. Ces énoncés permettent ainsi aux conseillers et hôte-sse-s de se dédouaner de toute responsabilité. Enfin, certains conseillers inscrivent ces conseils dans le cadre d'une démarche de l'agence initiée par la responsable, laquelle est soucieuse de « qualité ».

Quelles que soient les raisons/justifications qui poussent les conseillers à faire cela, demandons-nous comment cela fonctionne dans l'interaction, quels en sont les effets, puis où se situent les ressorts de ces effets ? Présenter le crédit de la sorte permet aux conseillers d'éviter de s'exposer à la désapprobation explicite d'un candidat qui découvrirait, à ce moment-là, qu'on lui impose de souscrire à deux réserves d'argent, alors qu'il souhaite seulement bénéficier des autres services

de la carte. On comprend aisément que ces louanges prononcées devant un souscripteur « crédiphobe » pourraient être contre-productives. La fonction de ces énoncés est alors d'empêcher l'expression de la désapprobation, voire même de valoriser le candidat à l'acquisition d'une carte. De quelle manière ?

Ils permettent tout d'abord d'anticiper les réticences des prospects de façon originale : non pas en proposant des contre-arguments valorisant le crédit, mais tout simplement en étant les premiers à formuler ces critiques.

De plus, ils fonctionnent comme une façon de placer l'individu dans un rapport de connivence. En effet, l'énonciation de ce type de jugement est effectuée de façon telle qu'elle suppose que cette opinion vis-à-vis des usages modérés du crédit est partagée par le prospect.

Enfin, ils montrent au prospect qu'on lui fait confiance. Au moment même où on laisse à sa disposition, semble-t-il, les armes pour ces usages abusifs, tout se passe comme si on les lui laissait parce que l'on savait qu'il n'en ferait rien.

Ainsi, parce que la meilleure façon de parler du crédit devant des inconnus, c'est encore d'en parler comme tout le monde, les conseillers, à ce moment de la transaction, n'ont d'autre chose à faire que de faire leur le discours ambiant afin de ne surtout pas risquer de « rompre l'interaction ». Les ressorts de l'efficacité du procédé reposent également sur des déterminants sociaux externes à la logique de l'interaction : l'efficacité de la connivence repose sur la reconnaissance implicite et partagée du rapport légitime au crédit qui est celui des classes moyennes (une réprobation générale, qui n'empêche pas d'en faire usage, dans certaines occasions). C'est donc également en référence à l'intériorisation du rapport légitime au crédit que s'explique l'efficacité de ce procédé. Le paradoxe est alors que, si l'établissement a intérêt à faire se départir les individus du rapport bourgeois au crédit à la consommation (un discours légitime intériorisé), ces conseillers s'appuient sur celui-ci pour promouvoir l'adhésion à la carte, et donc l'accès à des réserves d'argent.

Vendre la carte comme on l'utilise : l'exemple du compte épargne

Un compte épargne rémunéré peut être adossé à la carte. Ce service fait souvent l'objet d'une présentation particulière, cela d'autant plus qu'il nécessite la signature d'un contrat spécifique pour être mis en place. Comme il faut pour pouvoir accéder à la carte, être déjà détenteur d'un compte bancaire, il est probable que les candidats ne ressentent pas le besoin d'ouvrir un nouveau compte. À charge alors pour les conseillers de suggérer aux clients des usages possibles de ce compte épargne supplémentaire. Il s'agit d'en présenter les usages autant pour le définir que pour convaincre le client.

Les conseillers ont recours à deux types d'argument :

soit ils proposent d'utiliser ce compte de façon à épargner pour les « extras » qui ne viennent dès lors plus grever le budget, soit ils proposent aux clients de virer sur ce compte, chaque mois, la somme qu'ils prévoient d'affecter à leurs achats dans l'hypermarché.

« Si vous payez en appuyant sur la touche 3 (7) lors de votre passage en caisse, c'est pris sur le compte épargne : par exemple, si vous dépensez 200 euros par mois chez X (l'hypermarché), et ben, vous mettez cet argent chaque mois sur le compte courses, et c'est simple... »

Les conseillers peuvent également amener les clients à inventer leurs propres usages. Cela se produit parfois lorsque le client se prête au jeu consistant à faire la démonstration de la preuve qu'ils ont bien compris ce qu'était ce compte épargne.

Cliente : *« Et bien, je pourrai, par exemple, mettre un peu d'argent de côté pour Noël, disons... dès le mois d'août, c'est ça... ? »*

Conseillère (enjouée) : *« Oui, c'est ça ! »*

Dernier procédé : les conseillers (et plus particulièrement les conseillères) présentent parfois ces usages possibles en évoquant leur propre façon d'utiliser la carte, en évoquant les « extras » qui, sans cela, n'entraieraient pas dans leur budget serré. Outre l'existence d'un compte épargne, une autre caractéristique de la carte est le débit différé, c'est-à-dire la possibilité que l'ensemble des sommes dépensées durant le mois *via* la carte bleue/comptant ne soient débitées du compte courant que le mois suivant. Cette fonctionnalité n'est pas toujours très appréciée par les clients, soit que ces derniers l'assimilent à une sorte de crédit, soit qu'ils n'apprécient pas le manque de visibilité dans les comptes que ce débit différé implique. Pour une cliente que cette caractéristique aurait tendance à dissuader, la conseillère peut chercher, dans sa propre expérience, les points positifs du débit différé.

Conseillère : *« Le débit différé ? Non... Moi, je trouve ça très pratique... : Par exemple, quand c'était les soldes, j'avais vu un petit meuble, chez X, que je ne pouvais pas m'offrir. Mais avec le débit différé, je savais que ce serait retiré que le mois suivant... Donc, grâce à ça, on a pu l'acheter... »*

Et la candidate d'acquiescer.

Cette persuasion par les usages personnels nous permet de mettre en évidence le « marquage » de l'argent que permet un produit tel que cette carte. Les discours sur les usages de la carte tels que présentés ci-dessus peuvent en effet compléter la recherche de Viviana Zelizer (ZELIZER, 2005). Tout comme le faisaient les ménagères des années 1900 (décrites par

(7) « Activer la touche 3 » est une façon euphémisée de présenter l'ouverture d'un compte épargne. La touche 3 fait référence au numéro de la touche située sur le boîtier monétique à la caisse de l'hypermarché partenaire, un bouton sur lequel le client appuiera s'il veut que le montant de ses achats soit débité sur son compte épargne. Le client peut également, sur appel téléphonique, virer de l'argent depuis ce compte épargne sur son compte courant bancaire.

cette sociologue américaine) en mettant dans des boîtes ou des enveloppes des sommes d'argent correspondant aux différents postes de dépenses devant « durer » jusqu'à la rentrée d'argent suivante, l'établissement et ses conseillers proposent aux clients de recréer ce marquage de l'argent à partir de cet outil (la carte) qui participe pourtant à sa dématérialisation. L'enveloppe ou la boîte sont devenues ici le compte épargne adossé à la carte, ou encore la mensualité de crédit, cette forme d'« épargne négative » qui permet de faire tenir dans un budget une dépense non supportable au regard du montant mensuel des revenus. L'observation des situations de transaction met en évidence le fait que l'appropriation des propriétés du produit financier passe par la réinvention des marqueurs de l'argent par les acteurs, à l'ère de sa dématérialisation. Ce qui est inédit, c'est que, désormais, des entrepreneurs économiques en tirent profit : là où les enveloppes et autres boîtes étaient gratuites, les cartes de crédit et autres cartes d'achat engendrent, quant à elles, des coûts.

Ainsi, la prouesse qui, d'un point de vue économique, consiste pour le groupe, d'une part, à réaliser une plus-value non seulement sur l'achat effectué dans le magasin, mais aussi sur l'argent servant à réaliser cet achat (crédit à la consommation) et, d'autre part, à tenter de disposer de l'argent du consommateur avant même que ce dernier ne l'ait dépensé dans le magasin (compte épargne de la carte), s'appuie pour fonctionner non seulement sur un dispositif technique et organisationnel (carte, *package*... et organisation du travail en centres d'appels...), mais aussi sur la rencontre d'agents dont la proximité entre leurs dispositions vis-à-vis de l'argent, de la consommation et de l'épargne facilite les transactions. Autrement dit, cette stratégie de contrôle des courses et de l'argent des courses nécessite un discours efficace de la part des conseillers qui la mettent en œuvre. L'efficacité repose alors sur leur spontanéité : le conseiller présente la carte comme lui-même l'utilise, ce qui lui permet alors d'établir une relation de connivence avec le client – une relation basée sur des dispositions et sur des pratiques qu'il a en commun avec celui-ci.

Une avalanche de services

Fréquemment, le conseiller présente les services, les « avantages » liés à la carte, sous la forme d'une avalanche de services inattendus auxquels l'individu peut désormais prétendre. Durant cette énonciation de services multiples, le conseiller passe indistinctement de la présentation de services effectifs (par exemple, l'acquisition de points de fidélité dans le magasin, les pratiques de *cash back*...) à celle de services certes mis en place mais payants (le renvoi sur un opérateur téléphonique dont le tarif est présenté comme plus avantageux). Elle s'appuie également sur le recours à des questions dont le client ne peut envisager *a priori* le

lien avec la carte qu'il est encouragé à souscrire.

« Vous avez une voiture ? » « Euh, oui, on en a même deux... » « Eh bien, remboursement de la carte grise, en cas de perte ».

« Vous avez des enfants ? », « Oui, deux », « Alors, possibilité de les abonner à des magazines à des tarifs avantageux » (...)

« Vous avez une cuve à fioul ? » « Non » « Si vous avez des problèmes juridiques, les voisins, les allocs, n'importe quoi..., il y a un numéro, l'assistance juridique, c'est 15 centimes la minute. Vous avez... »

La présentation de cette avalanche de services annexes est faite juste avant la signature du contrat. Elle intervient dès lors à un moment où le prospect a déjà pris sa décision de souscrire la carte, à un moment où le conseiller n'a plus à le convaincre. L'effet de cette avalanche de services apparemment « gratuits », au sens où l'objectif pour lui n'est plus de convaincre le prospect, est de participer à l'idéalisation de ce qui est train de se dérouler, au sens goffmanien, c'est-à-dire de rendre ce qui se passe durant la relation encore meilleur que ce qui est objectivement le cas. Ces services apparaissant alors comme autant de bonus qui viennent conforter le candidat dans l'idée qu'il a fait le bon choix : ce procédé permettra de rendre plus facile, par la suite, l'acceptation des propositions de services additionnels (assurance, compte épargne) qui nécessitent, quant à eux, la signature de contrats supplémentaires.

CONCLUSION

L'approche ethnographique utilisée dans cet article a permis de mettre en évidence les formes sociales de ce type de vente : euphémisation et idéalisation de ce qui est en train de se jouer se succèdent tour à tour et s'appuient à la fois sur des déterminants sociaux d'ordre interactionnel et sur des effets d'*habitus*. Au-delà, cette ethnographie a montré que la socialisation au marquage social de l'argent n'est pas seulement une affaire de famille (ROY, 2005), de services sociaux (PERRIN-HÉRÉDIA, 2012) ou de banquiers (LAZARUS, 2012), mais qu'elle prend également place dans les espaces commerciaux.

BIBLIOGRAPHIE

- BARREY (S.), « Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : agir entre dispositifs et dispositions », in COCHOY (F.), *La captation des publics*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 2004.
 BLANC (J.), « *Les monnaies parallèles. Unité et diversité du fait monétaire* », L'Harmattan, 2006.
 BOURDIEU (P.), BOLTANSKI (L.) & CHAMBOREDON

- (J.-C.), *La Banque et sa clientèle, éléments d'une sociologie du crédit*, tome I, Centre de Sociologie Européenne de l'École Pratique des Hautes Études, Paris, 1963.
- CALDER (L.), *Financing the American Dream: a cultural history of consumer credit*, Princeton University Press, 377 p., 1999.
- CALLON (M.) & MUNIESA (F.), "Economic markets as calculative collective devices", *Organization Studies*, n°26(8), pp. 1229-1250, 2005.
- CHESEL (M.-E.), « Consommation, action sociale et engagement public fin de siècle, des États-Unis à la France », in CHATRIOT (A.), CHESEL (M.-E.) & HILTON (M.) (Dir.), *Au nom du consommateur : consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX^e siècle*, 2004.
- COCHOY (F.), « Le "calcul" économique du consommateur : ce qui s'échange autour d'un chariot », *L'Année sociologique*, vol. 61, Paris, La Découverte, pp. 247-261. 2011/1.
- COCHOY (F.), *La Captation des publics, c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2004.
- COLLINS (D.), MORDUCH (S.), RUTHERFORD (S.) & RUTHVEN (O.), *Portfolios of the poor. How the world's poor live on 2 dollars a day*, Princeton University press, 2010.
- COLL (S.), « Le Marketing relationnel et le lien marchand - Le cas des cartes de fidélité suisses », in *Du lien marchand : comment le marché fait société - Essai(s) de sociologie économique relationniste*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, pp. 197-218, 2012.
- DAUMAS (J.C.), « Consommation de masse et grande distribution, une révolution permanente (1957-2005) » - XX^e siècle, *Revue d'Histoire*, n°91, 2006/3.
- DUCCOURANT (H.), « Le crédit revolving, un succès populaire », *Sociétés Contemporaines*, n°76, 2009/4.
- DUCCOURANT (H.), « Du crédit à la consommation à la consommation de crédit. Autonomisation d'une activité économique », Thèse de doctorat, Université Lille 1, 2009.
- GOFFMAN (E.), *La mise en scène de la vie quotidienne, la présentation de soi*, Paris, Éd. de Minuit, Le Sens commun, 1973.
- GRANDCLÉMENT (C.), *Vendre sans vendeur : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, École des Mines.
- GUSEA (A.) & RONA-TAS (A.), "Uncertainty, risk, and trust: Russian and American credit card markets compared", *American Sociological Review*, 66, 5, ABI/INFORM Global, 2001.
- KESSOUS (E.) & MALLARD (A.), « Les appuis conventionnels du télémarketing », in ZELIZER (V.), *La signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, Liber, 2005.
- LAZUECH (G.), *L'argent du quotidien*, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Des Sociétés », 240 p., 2012.
- LAZARUS (J.), *L'épreuve de l'argent. Banques, banquiers, clients*, Calmann-Lévy, 418 p., 2012.
- PERRIN-HEREDIA (A.), « Faire les comptes : normes comptables, normes sociales », *Genèses*, n°84, pp. 69-92, 2011.
- BOURDIEU (P.), BOUHEDJA (S.) & GIVRY (C.), « Un contrat sous contrainte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°81-82, 1990.
- OSSANDON (J.), « Quand le crédit à la consommation classe les gens et les choses : une revue de la littérature et un programme de recherche », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 10, 2012/1.
- OSSANDON (J.), "Sowing consumers in the garden of mass retailing in Chile", *Consumption Markets & Culture*, 17(5).
- ROY (D.), « Tout ce qui est à moi est à toi ? » Mise en commun des revenus et transferts d'argent dans le couple », *Terrain*, n°45, 2005.
- SAIAG (H.), « Les pratiques financières des milieux populaires de Rosario [Argentine] à l'aune du démantèlement du rapport salarial fordiste », *Revue Française de Socio-Économie*, n°8, pp. 9-30, 2011/2.
- SIBLOT (Y.), « "Je suis la secrétaire de la famille !" La prise en charge féminine des tâches administratives entre subordination et ressource », *Genèses*, n°64, 2006/3.
- SPARKS EVANS (D.) & SCHMALENSSEE (R.), *Paying With Plastic: The Digital Revolution in Buying and Borrowing*, MIT Press, 367 p., 2005.
- TESTART (A.), *Aux origines de la monnaie*, (Dir.), Paris, Errance, 1411 p., 2001.
- WEBER (F.) & DUFY (C.), *L'ethnographie économique*, La Découverte, coll. « Repères », 122 p., 2007.
- ZELIZER (V.), *La signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, Liber, 348 p., 2005.

L'IMPACT DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES : OBSERVATIONS SUR LE VIF DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

Quels effets peuvent avoir de fortes hausses de la rémunération variable tant pour la personne qui en bénéficie que pour ses collègues ? Qu'est-ce qui change dans son attitude et dans ses interactions avec les autres ? Sur la base de la littérature académique et de nos observations (dans l'environnement financier, entre 1990 et 2012), nous analysons les impacts du renforcement de la part de la rémunération variable. Ce type de récompense est considéré comme efficace dans les entreprises pour obtenir des résultats ciblés, comme la rétention de certains salariés ou l'attraction de nouveaux talents. La littérature est plus ambivalente quant à ses effets, et beaucoup de résultats publiés, qui reposent sur des études statistiques et des comparaisons chiffrées, divergent dans leurs conclusions. Nous apportons donc plutôt des observations choisies dans la vie quotidienne, qui montrent les transformations induites dans la conduite de salariés.

Par **Olivier STUL***

En tant qu'ancien praticien de la finance et de l'assurance, nous avons pu observer (entre 1990 et 2012) la façon dont les systèmes de rémunération variable influençaient les comportements de nos collègues, et parfois les nôtres. Plus récemment, dans le cadre de nos recherches, nous avons découvert, pos-

térieurement à ces observations, que la littérature décrivait assez justement des mécanismes dont nous avons vu la complexité, mais avec des résultats ambivalents et selon un cadre démonstratif s'appuyant sur des données chiffrées pouvant se contredire d'un article à l'autre. De plus, la littérature ne montre pas l'enchaînement des causes humaines. À titre d'enseignement, nous documentons par des exemples saisis sur le vif certaines conduites de salariés dont le cadre théorique est posé par la littérature.

* Doctorant au centre Maurice Halbwachs de l'EHESS/ENS et enseignant à l'ESSEC.

UN DÉBAT ANCIEN SUR LES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ET BEAUCOUP DE CONTRADICTIONS

L'impact de l'argent et du système de rémunération sur le salarié (un sujet débattu dans le monde académique comme dans le monde de l'entreprise) pose la question des intérêts divergents entre actionnaires et salariés. Alfred Marshall pose clairement le débat, dans son ouvrage *Industry and Trade* : il explique pourquoi les salariés, même dirigeants, ont intérêt à choisir « le chemin de moindre résistance, de plus grand confort et de moindre risque pour eux-mêmes », au détriment de l'actionnaire s'il le faut (MARSHALL, 1923).

Le problème clé de la gouvernance des entreprises serait donc celui de concilier les intérêts contradictoires des actionnaires attirés par le seul profit et des dirigeants motivés par leur intérêt personnel. Pour le résoudre, Jensen et Meckling, puis Eugène Fama, proposent un cadre théorique - la théorie de l'Agent et du Principal - dont l'application concrète s'étend dans toutes les grandes organisations, à partir de la fin des années 1980 (JENSEN et MECKLING, 1976 ; FAMA, 1980). L'article de Jensen-Meckling a un grand retentissement (il a été cité 34 281 fois, selon Google Scholar) et popularise cette théorie. Il définit des coûts spécifiques (*agency costs*) que l'actionnaire (le « principal ») devra supporter pour maintenir des intérêts communs entre les dirigeants d'une société (« agents ») et ses propriétaires. Puisque l'actionnaire et les dirigeants ont des intérêts qui peuvent diverger, il est fondamental, pour l'actionnaire, de se prémunir contre ce risque en acceptant un coût spécifique qui permettra d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Ainsi, s'organisent, dans les entreprises, des systèmes de rémunération de plus en plus sophistiqués reliés à la fois à la performance (souvent, des bonus sur résultats) et à la communauté d'intérêt des actionnaires et des salariés (en général, des distributions d'actions ou de stock options).

Plusieurs auteurs montrent que la mise en application de cette théorie de l'Agent et du Principal n'a pas eu les effets attendus : Ismaël Erturk et ses coauteurs (ERTURK & *al.*, 2006) apportent un nouvel éclairage en montrant que si le *top management* a pu améliorer considérablement ses émoluments, le montant de ces rémunérations dépend plus de la taille de l'entreprise que de sa performance. Ils parlent de la théorie de l'Agent et du Principal comme d'une *romance* dont ils doutent qu'elle règle le problème de la communauté d'intérêt entre actionnaires et salariés.

Ce rapprochement entre taille de l'entreprise et salaires des dirigeants qui domine le lien salaire/performance a d'ailleurs souvent été fait (GABAIX et LANDIER, 2008 ; TOSI et *al.*, 2000). La corrélation du salaire des dirigeants à la taille de l'organisation n'est pas surprenante, car plus une société est grande, plus

sa chaîne hiérarchique, allant du simple employé au PDG, est potentiellement longue. Or, comme les organisations paient en moyenne chaque patron davantage que ses collaborateurs directs, plus il y a d'échelons hiérarchiques, et plus le salaire du PDG augmente.

La théorie de l'Agent et du Principal est mise à mal par ces résultats. On notera que ce qui est remis en question n'est ni la différence entre les intérêts respectifs des actionnaires et des salariés, ni même l'existence d'un coût lorsque l'on tente d'harmoniser ces intérêts. Ce qui est en cause, c'est le succès des politiques d'harmonisation tentées dans les entreprises entre 1980 et 2012.

Pourtant, il est difficile d'échapper au sujet de la récompense financière de la performance, dans une société dont l'objet principal est de gagner de l'argent. Amitai Etzioni s'est posé cette question dans son ouvrage sur les organisations complexes (ETZIONI, 1961) : une organisation basée sur la recherche du profit peut-elle avoir des salariés qui fonctionnent sur un système totalement différent et chercher à animer son personnel avec des moyens totalement déconnectés de l'argent ?

En fait, les rémunérations variables commencent à poser problème lorsque les montants en cause deviennent si importants que leur distribution peut induire des effets dangereux pour l'entreprise. Ainsi, par exemple, la hausse des bonus, dans le domaine de la finance, contribue assez peu à la loyauté, mais crée surtout un certain nombre d'effets pervers (GODECHOT, 2008) : notamment, les managers tendent à transformer les instruments de mesure de façon à ce que les résultats leur soient personnellement favorables. D'autres salariés sont incités par le système de rémunération à prendre leur entreprise en otage en menaçant de quitter l'organisation ou de lui faire perdre des affaires si leurs exigences de bonus ne sont pas acceptées (GODECHOT, 2007). Ce n'est pas que ces salariés soient particulièrement malhonnêtes, mais c'est tout simplement parce qu'ils sont en conflit d'intérêt avec leur société.

La rémunération variable est de fait une arme à double tranchant, car aussi bien son existence que son absence peuvent engendrer des effets indésirables. Les travaux de recherche montrent la complexité du sujet de la récompense financière variable dans les entreprises et la difficulté à trouver un équilibre.

Nous avons voulu donner de simples illustrations de cette complexité dans la vie quotidienne, en les ordonnant en fonction de nos questionnements.

PEUT-ON « ACHETER » EN MÊME TEMPS DE LA COMPÉTENCE, DE LA LOYAUTÉ ET DE L'IMPLICATION ?

L'idée d'acheter par la rémunération toutes les vertus du salarié trouve dans les entreprises un écho qui

explique le succès d'estime et la mise en application de la théorie de l'Agent et du Principal.

L'observation n°1 (voir l'Encadré 1) nous a appris que l'attitude du salarié (y compris la nôtre) changeait considérablement avec le montant de la rémunération variable, et donc que la société, en voulant résoudre ou éviter grâce à l'argent des problèmes de management (motivation, loyauté ou rétention, par exemple), en créait inévitablement de nouveaux.

Ainsi, des personnes de talent ayant reçu une formation de qualité se font rapidement prendre dans un système de double contrainte (BATESON, 1977) difficile à décoder de l'extérieur. Ils y perdent peu à peu leur sens des réalités et s'éloignent même parfois de leurs valeurs.

Dans une logique très « systémique » (VAN BERTALANFFY, 1973; CROZIER et FRIEDBERG, 1977), chaque acteur concerné (salarié, manager, dirigeant, actionnaire, consultant...) adopte un comportement rationnel. Pourtant, la somme de ces rationalités

aboutit à un système paradoxal et imparfait qui va souvent à l'encontre des buts poursuivis par chacun. L'observation montre alors souvent des salariés difficiles à contrôler pour les managers, des dirigeants instables pour les actionnaires et des salariés frustrés, même lorsqu'ils profitent financièrement dudit système.

Nous avons, nous aussi, constaté que la motivation et l'implication ne sont pas proportionnelles à l'augmentation de la part variable du salaire et qu'une fois satisfait, le désir financier fait immédiatement place à un désir accru. Ces observations s'inscrivent d'ailleurs dans le cadre sociologique posé par Olivier Godechot dans ses travaux sur les salariés de la finance (GODECHOT, 2001 et 2007).

Les rémunérations variables ont des effets certes contradictoires sur les conduites des salariés, mais surtout différents, selon ce que l'entreprise cherche à obtenir : les attirer, les garder, les rendre loyaux ou encore faire en sorte qu'ils travaillent bien ensemble.

Observation n°1 : Évolution des mentalités avec les hausses de rémunération variable

Six personnes sont recrutées entre 1998 et 1999 dans une société de bourse. Les profils des recrutés sont assez analogues : une petite trentaine d'années, une éducation dans une famille bourgeoise (en Province et à Paris), des études supérieures dans des écoles de premier plan (X, HEC, ESCP, Expertise Comptable à Dauphine, Actuariat, IEP-Harvard). Chacune d'entre elles a une première expérience professionnelle très réussie dans son industrie d'origine (pharmacie, agro-alimentaire, télécoms, tourisme, informatique, assurance) et a été choisie pour cela par la société de bourse. Ils ont été bien payés selon les critères de leur profession antérieure, ce qui veut dire que leur salaire avoisine alors les 60 à 70 000 euros bruts par an (à la fin des années 1990). Ils partagent tous une expérience similaire : plongés dans un monde nouveau et déconcertant, pour « se tenir chaud » ils ont coutume de se réunir informellement pour des déjeuners ou des petites réunions rapides dans l'un ou l'autre de leurs bureaux. À la fin de la première année dans ce nouveau métier du courtage, les bonus, auxquels ils ne sont pas habitués, leur semblent à chacun une récolte joyeuse, imprévue et particulièrement appréciée. Ces bonus leur permettent presque de tripler leur rémunération globale, par rapport à leurs emplois précédents. C'est une surprise pour eux, car ils ne s'attendaient pas, au moment de leur recrutement, à recevoir autant d'argent pour faire un métier qu'ils ont surtout choisi par intérêt professionnel. Au début, ils ne comprennent pas bien pourquoi on les paie autant, alors qu'ils ne s'attendaient pas à une telle manne qu'ils n'avaient ni négociée ni même espérée : « Ils sont idiots, ou quoi ? On se demande s'ils sont conscients de ce que l'on gagnait vraiment auparavant... (J'aurais été très heureux avec la moitié...) ».

La seconde année (en début 2001), alors que les bonus augmentent encore - pour certains cela veut dire qu'ils doublent à nouveau leur salaire -, la satisfaction est toujours présente, mais la plupart commencent déjà à la trouver « normale », « justifiée ». « Après tout, on est une denrée rare, et la rareté... ça se paie... ». Enfin, à partir de la troisième année, les membres de ce groupe ne pensent plus qu'à amasser le maximum de bonus, et ils trouvent la moindre baisse de régime décevante, anormale... À l'occasion de réunions amicales (en février 2002), des hommes qui, quelques trimestres auparavant, riaient de l'excès de leur propre rémunération prononcent des phrases édifiantes : « Je n'ai pas l'intention de me laisser faire, s'ils veulent baisser les bonus... ». « Je refuse de me faire avoir... Je n'ai pas confiance en eux... De toute façon, c'est moi qui pilote ma carrière, et je n'hésiterai pas à changer de crémerie !... ».



OLIVIER STUL

Photo © AKG IMAGES

« Nous avons, nous aussi, constaté que la motivation et l'implication ne sont pas proportionnelles à l'augmentation de la part variable du salaire et qu'une fois satisfait, le désir financier fait immédiatement place à un désir accru. », « De la surabondance des richesses », gravure sur bois réalisée par le Maître de Pétrarque, dans Francesco Petrarca (en allemand), *Von des Artzney bayder Glück (Les remèdes aux deux fortunes)*, Augsburg, 1532.

QUELS EFFETS POSITIFS ET NÉGATIFS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES AVONS-NOUS OBSERVÉS ?

Effets sur la loyauté des salariés

Dans l'Observation n°1, nous avons vu que l'accroissement brutal de la part variable de la rémunération avait augmenté la pression sur la relation salarié-société et diminué la loyauté du salarié (« Je refuse de me faire avoir... Je n'hésiterais pas à changer de crémerie »). Alors que les six personnes citées dans l'observation n°1 appréciaient de travailler dans leur nouvelle société, elles convenaient, lorsqu'elles en parlaient ensemble en cercle privé, du fait que l'argent n'était pas un facteur de fidélisation à la société puisqu'il était lié davantage au métier exercé qu'à l'employeur.

Il n'est pas facile de montrer que dans les entreprises l'argent a un effet positif sur la loyauté. Rémunérer peu ou payer un salarié moins que ce qu'il considère être juste peut certes avoir un effet négatif (souvent son départ), mais le payer toujours davantage ne crée pas d'effet de loyauté supplémentaire (voir les observations 1, 2 et 4, par exemple). Par analogie, on peut

remarquer que les meilleurs soldats sont rarement des mercenaires (Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM).

Effet sur la capacité d'attirer des talents

La capacité de l'argent à attirer les talents et la compétence est plus complexe à étudier. On peut probablement montrer que si l'on paie très bien ses salariés, cela aura un impact sur le taux de rétention. Mais l'on n'aura ni montré qu'ils travailleront mieux ni que d'autres faisant le même travail mais pour une rémunération moindre le feraient moins bien.

L'obligation de rémunérer le talent de façon croissante proportionnellement à la rareté est pourtant une croyance bien ancrée dans les entreprises. À l'appui, la théorie du salaire d'efficience (STIGLITZ, 1987) entretient l'idée d'une relation uniformément croissante entre productivité et salaire. Cette théorie présente des limites (PLASSAR et TAHAR, 1990). J. Stiglitz lui-même met en garde contre les systèmes de bonus croissants (*The Independent*, 24 mars 2008)

Effet sur l'agressivité des salariés

Le fait de gagner beaucoup d'argent déclenche aussi une forme de fierté. Cela n'est pas toujours positif, en

particulier chez les vendeurs qui veulent souvent se justifier du bien-fondé de leur salaire : « Si je le gagne, c'est bien parce que je le mérite ! ». Cela peut se traduire dans les rapports aux autres par une forme d'agressivité à peine masquée (voir l'encadré Observation n°2). L'agressivité est d'ailleurs dans les deux sens, car l'excès de rémunération peut déclencher en retour un sentiment d'injustice chez le salarié qui se sent comparativement moins bien traité.

Observation n°2 : De brusques écarts de salaires source d'agressivité dans l'entreprise

Marc M., qui est vendeur « actions » et dont le mode de communication est toujours dans la confrontation, demande quelque chose qui fait partie de ses attributions à l'un de ses collègues, Antoine A., qui est lui analyste financier. C'est la fin de l'année 2001, les marchés sont nerveux et les opérateurs de marchés aussi. Cela commence à « sentir la fin de la fête ». Antoine refuse de lui rendre service et lui fait remarquer - non sans agressivité - qu'il gagne trois fois plus que lui, et donc que, pour ce prix, il peut au moins faire son propre travail. Marc le toise et lui répond avec mépris : « Trois fois plus que toi ?... Je ne pensais pas que t'étais aussi bien payé ! ».

Bien sûr, cette forme d'agressivité constatée dans l'observation n°2 ne doit pas être prise au pied de la lettre. Les remarques entendues sont souvent le fait de cadres qui « sur-jouent » et qui « en rajoutent » un peu pour s'imposer dans leur environnement (ou, comme on le voit dans l'Observation n°8) pour provoquer, faire rire et marquer les esprits, dans un univers où la forte pression des marchés financiers a besoin d'être évacuée.

Effet sur la rétention des salariés

C'est le lien entre rémunération et la rétention des salariés qui est le plus souvent évoqué dans la littérature. C'est là sans doute l'aspect le plus facile à étudier parce qu'il est aisé de disposer de données objectives (montant, nature et évolution des salaires, statistiques de départs). Morin et Renaud donnent un bon panorama des nombreuses études empiriques liant rémunération et taux de rétention dans la littérature nord-américaine (MORIN et RENAUD, 2009). Aucune ne semble réellement conclusive et beaucoup d'études se contredisent entre elles.

L'INCITATION PAR LA RÉMUNÉRATION CONSTITUE-T-ELLE UN RISQUE POUR L'ENTREPRISE ?

Il est difficile de prouver que les régimes de rémunération individualisés et liés à la performance améliorent les résultats des entreprises, comme on peut le lire dans la littérature (TREMBLAY et *al.*, 2000 ; IGALENS et *al.*, 1997 ; TOSI et *al.*, 2000). Parmi ces régimes, on trouve notamment les systèmes annexes de rémunération (analogues aux stock-options ou aux distributions gratuites d'actions), dont les risques sont observables sur des exemples précis.

Le risque de la démotivation

Nous avons constaté (voir l'encadré Observation n°3) des formes de démotivation qui illustrent la théorie de Guy Bajoit, qui ajoute une quatrième composante, l'*apathy* (BAJOIT, 1988), aux trois dimensions célèbres définies par Albert Hirschmann : *Exit, Voice & Loyalty* (HIRSCHMANN, 1970).

Observation n°3 : Mars 2009

Les stock-options peuvent aussi fidéliser des salariés démotivés, alors que l'on préférerait qu'ils partent

Jacques F. est directeur de l'audit de Prisme, la branche Assurance-Vie d'un grand groupe. Il est marié à Eva, qui occupe un poste de même rang, dans ce même groupe. Tous deux ont une petite quarantaine d'années et sont déjà dans une position d'apathie vis-à-vis de leur travail. Jacques nous dit, en confiance : « Eva pleure tous les jours, tant elle ne supporte plus la boîte... Mais, même démotivée, elle ne peut pas partir, car elle ne veut pas perdre son quota de stock-options ». Il ajoute : « Je préfère rester, parce que le cours de mes options est tellement bas que je dois attendre un peu avant de les exercer... En attendant, je fais le gros dos... ». Il dit également : « On est prisonniers tous les deux... à la fois de nos stock-options et de nos salaires, parce que, dans notre situation, il est impossible, actuellement, de trouver les mêmes avantages ailleurs... alors on a beau être malheureux comme des pierres, on reste, tant que l'on n'a pas trouvé une solution... C'est sûr que cela ne nous donne pas envie de trouver des idées géniales ou de nous défoncer... »

Qu'attendre de bon de collaborateurs mus par le type de motivation décrit dans l'Observation n°3 ? Il vaudrait mieux laisser partir les collaborateurs que de « réussir » à les retenir totalement démotivés.

Risque sur les rapports de force

Les systèmes de rémunération peuvent aussi encourager des salariés à prendre l'entreprise en otage (GODECHOT, 2007). Par exemple, l'objectif, pour un vendeur, est de faire croire qu'il « possède » les clients et le chiffre d'affaires, et que son départ pour la concurrence serait une perte de richesse pour la société. Ainsi, l'affichage de sa « *déloyauté* » potentielle est un facteur de garantie de sa rémunération.

Ce « chantage » de la part des opérateurs les plus audacieux est efficace (voir l'encadré Observation n°4). Ce n'est ni la motivation ni l'effet de rareté qui explique la variabilité des rémunérations dans les équipes, mais l'impact perçu par le management du départ d'un opérateur, ou pire, d'une équipe complète.

Observation n°4 : Des bonus attribués sur la base de critères souvent subjectifs

Au plus fort de la bulle Internet, en début 2001, on fixe en partie le bonus à donner en fonction de l'impact d'un vendeur ou d'un analyste sur le client. Chez Aurora, un courtier en bourse, nous rencontrons un vendeur qui gagne près de 2 millions d'euros par an, alors qu'un autre, appartenant à la même équipe, a gagné dix fois moins sur la même période.

Dans certaines maisons anglo-saxonnes, ces montants sont souvent multipliés par 5. L'écart tient au volume d'affaires réalisé par chacun des vendeurs, un volume dépendant lui-même du type de client géré. En février 2002, Patrick F., vendeur de produits financiers dérivés, en poste à Paris mais travaillant chez un grand courtier anglo-saxon, mécontent de son bonus, menace de partir avec deux de ses collègues chez un concurrent et d'emmener avec lui ses clients. Il obtient finalement de son employeur une augmentation de 35 % de l'enveloppe de bonus, pour lui et ses deux collègues (bien qu'ayant obtenu satisfaction, ils quittent tous les trois leur entreprise quelques mois plus tard, pour rejoindre un concurrent qui leur avait fait une proposition, mais leurs clients ne les ont pas suivis).

Dans les métiers des marchés financiers, la difficulté qu'éprouvent les entreprises à trouver et à s'attacher des opérateurs compétents laisse un fort pouvoir de négociation à ces salariés, et ce d'autant plus que se priver de leur compétence, même sur une courte période (le temps nécessaire pour lui trouver un remplaçant) peut coûter beaucoup plus cher que l'excès de bonus versé.

LES RISQUES DE « PRISES DE RISQUE EXCESSIVES »

Pour les salariés les mieux payés, les systèmes de rémunération variables sont une incitation à s'enrichir au plus vite. Le montant des bonus a atteint de tels niveaux que faire prendre des risques démesurés à l'entreprise est pour un salarié une attitude rationnelle, son risque personnel étant asymétrique : en effet, si le salarié fait prendre plus de risques à son entreprise, celle-ci peut améliorer ses profits et le salarié aura de meilleurs bonus. Le risque personnel maximum pour le salarié reste toujours le même : le licenciement.

Les salariés les mieux payés (en incluant les dirigeants) sont assis sur un « siège éjectable », selon la formule familière consacrée. Ils souhaitent donc se protéger en s'enrichissant personnellement au plus vite. On peut en donner un exemple emblématique lorsque l'on sait que Richard S. Fuld, le dernier patron de Lehman Brothers, a touché plus de 200 millions de dollars sur les trois ans précédant la faillite (1). Et ce n'est pas un cas isolé.

Pour prendre un autre exemple s'appliquant à des salariés non-dirigeants : de « simples » opérateurs de marchés intervenant sur les produits financiers dérivés peuvent, dans certaines entreprises, se mettre à la retraite au bout de seulement quelques années en faisant prendre l'intégralité du risque par leur entreprise. Cela vaut donc la peine, pour quelqu'un se trouvant dans une telle position, d'accepter le risque de se faire licencier. Cela explique en partie la création en cascade de produits complexes et dangereux, comme les CDS (la titrisation des *subprimes* ou des *Junk Bonds*, en leur temps), d'autant que leurs patrons, qui en profitent aussi, n'ont pas intérêt à les en empêcher.

(1) Selon une dépêche de l'AFP du 6 octobre 2008, devant la commission de surveillance de la Chambre des représentants, Richard Fuld (le patron de Lehman Brothers) s'est même vu reprocher d'avoir accumulé quelque 500 millions de dollars de salaires et de primes durant son mandat à la tête de la banque.

COMMENT ÉCHAPPER À L'ARGENT EN TANT QU'INCITATION N°1 DANS DES ENTREPRISES DONT LE BUT ULTIME EST LE PROFIT ?

L'argent serait-il la motivation principale des salariés ? C'est un point qui semble acquis dans les groupes financiers, dont les dirigeants (dans leur majorité) se focalisent sur les outils de rémunération pour motiver leurs équipes. Comme on le voit dans l'Observation n°5, cela donne surtout au manager une sensation d'avoir un contrôle sur ses collaborateurs, sans qu'il ne soit pour autant dupe de la réelle efficacité de la méthode.

Observation n°5 : Dans l'impuissance qui est la leur, l'argent donne aux dirigeants un petit sentiment de contrôle

Guy S., qui préside la banque COVAT, nous confie en 2005, en parlant de personnes qu'il trouve peu efficaces et à qui on va tout de même attribuer un bonus : « Les managers, je les ai, c'est un fait, et je ne peux pas tous les virer... Alors, il faut bien faire avec... Ok, ce n'est pas l'argent qui va les rendre intelligents, mais t'as une autre solution, toi ?... ».

Pourtant, ces collaborateurs sont des « n-1 » de son comité exécutif.

Arthur K., qui est en 2006 le directeur financier d'une grande multinationale d'assurances, est encore plus explicite : « Avec le pognon, je n'arrange rien... Mais j'achète la paix avec les plus emmerdants... : ça n'améliore pas, mais cela m'évite de dégrader la situation... ».

Thierry C, directeur général de Credital, la filiale crédit à la consommation de sa banque, explique, en 2012, qu'il veut prendre son temps pour changer les mentalités : « Les bonus, cela me permet au moins de garder ceux que je préfère... De toute façon, je ne vais pas changer la culture d'un claquement de doigts... ».

DES MODIFICATIONS DE LEUR CONDUITE PAR DES SALARIÉS CONFRONTÉS À UNE FORTE VARIABILITÉ DE LEUR RÉMUNÉRATION

Les écarts salariaux importants créent des attitudes spécifiques. C'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vendeurs dont le marché « grandit sous leurs pieds ».

Dans le cas de l'assurance-vie (entre 1985 et 1995), cela déclenchait des réactions dangereuses pour l'organisation, car les vendeurs, souvent assez frustes, étaient prêts à tout pour conserver cette manne inespérée qu'étaient pour eux les commissions (Voir l'encadré Observation n°6).

Observation n°6 : Des systèmes qui créent des effets dangereux pour la réputation de l'entreprise et le moral des troupes

Les vendeurs d'assurances dans les années 1990 sont beaucoup mieux commissionnés sur les produits les moins compétitifs du marché. Ils sont ainsi fortement incités à vendre à leurs clients les produits qu'ils savent les moins bons. Cela peut créer un conflit intérieur qui les rend parfois cyniques ou arrogants : l'un d'entre eux nous lâche, dans son bureau de Versailles, en 1993 : « En fait, on est de la chair à canon de luxe... Faut que l'on en profite vite, le temps que cela va durer. Et, ensuite, ils nous renverront à nos taudis... Alors, si je dois vendre de la merde, je ferme les yeux : ce n'est pas moi qui l'ai fabriquée... ». L'année suivante, un autre nous dit, dans la voiture, en allant voir un client : « Tant que la soupe est bonne, j'en mange, et tant pis si je ne l'ai pas vraiment gagnée et si c'est le client qui en fait les frais... ».

Le cas des vendeurs d'actions des sociétés de courtage était différent. Le vendeur « actions » (dont les clients sont des gérants de fonds d'investissement) constitue le haut du panier de la vente, il est issu des meilleures écoles (GUYNAMANT, 2011). Cela veut dire qu'ils ne cultivent pas le même complexe d'infériorité initial que l'on constate chez certains vendeurs d'assurances. Cela étant, ils ne sont pas considérés dans le monde de la finance comme les plus intelligents (bien au contraire, ils sont même souvent l'objet d'un véritable mépris de la part de certains de leurs collègues (voir l'encadré Observation n°7)).

Dans ces deux populations de commerciaux, on pouvait observer arrogance et avidité, avec deux effets : a) les hausses de rémunération n'avaient qu'un effet éphémère sur la satisfaction des vendeurs, car un désir n'est par nature jamais rassasié (SCHOPENHAUER, 2004, première édition : 1818) ; b) l'arrogance, qui venait aussi du sentiment des vendeurs de ne pas totalement mériter leur chance, jouait sur le comportement de certains vis-à-vis de leurs collègues et elle variait en fonction de l'accroissement de leurs revenus.

Observation n°7 : Un portrait au vitriol des métiers de la finance

Bruno S., analyste senior d'une grande société de bourse anglo-saxonne, brosse en 1999 un portrait au vitriol des métiers de la finance.

Il est ingénieur de formation, passionné par la Bourse depuis l'enfance, élevé par un père médecin et une mère enseignante : « Dans notre *business*, on peut séparer les gens selon deux axes : l'intelligence et... les tripes. Les vendeurs n'ont pas de cervelle, mais de la tripe. Et les analystes n'ont pas de tripes, mais ils sont malins. Si t'as de la cervelle et des tripes, tu gères un *hedge funds*. Et si t'es à la fois con et trouillard..., t'es un de nos clients... (Nb : il parle des gérants de fonds dits « classiques », les plus nombreux parmi ses clients). Il poursuit sur le sujet en décrivant comment la finance estime les métiers selon leur valeur : « ... et, quand un gérant classique gagne 1, un analyste gagne 5, un vendeur gagne 15 et un gérant de *hedge* gagne 100... ».

Ce dernier point n'allait pas sans une certaine forme d'inconscience de la part de l'organisation prise dans son ensemble, notamment à l'égard des populations de salariés qui ne participaient pas ou que très indirectement à l'enrichissement (voir l'encadré Observation n°8).

Les réactions désabusées décrites dans cette Observa-

tion ne constituent pas une surprise : il est en effet connu que, dans les organisations, les comportements d'entraide et de solidarité diminuent lorsque les écarts salariaux s'accroissent (BLOOM, 1999). Dans l'entreprise où cette observation a été faite, il était difficile, pour nombre de collaborateurs, d'admettre que ceux qu'ils considéraient comme des collègues (puisqu'ils n'étaient pas des managers et qu'ils travaillaient avec eux au quotidien) aient pu gagner dix fois plus d'argent qu'eux (et souvent même, davantage). Personne n'est surpris, dans les entreprises, que les dirigeants gagnent davantage que les autres. Mais la situation de salariés non-managers très bien payés est perçue différemment.

Ces salariés privilégiés, qui troublent les autres, souhaitent d'ailleurs se démarquer par autre chose que l'argent. Ils recherchent des marques de reconnaissance autres que financières, mais sans pouvoir les obtenir, ce qui crée chez eux non seulement de la déception mais aussi de la frustration (voir l'Encadré Observation n°9).

Si les commerciaux d'assurances côtoient professionnellement toutes sortes de milieux sociaux, les « financiers » vivent, quant à eux, parfois dans un tel entre-soi que les réactions observées peuvent parfois être surprenantes et nuisibles à l'esprit d'équipe (voir l'Encadré Observation n°10).

Les comportements décrits dans l'observation n°10 restent assez isolés. Certaines phrases recueillies montrent que d'autres personnes réalisaient très bien quel effet produisait leur rémunération sur les gens. Par exemple, le patron d'un *desk* de ventes « fils de bonne famille » et déjà héritier d'une fortune personnelle confortable lançait, lors d'un déjeuner avec son équipe : « Tu sais, on va pas les faire pleurer..., pour eux, on est des petits connards de *golden boys* trop

Observation n°8 : Un manque de discernement qui génère des démotivations

Un changement de mutuelle Santé en 2003, chez Aliena, société de courtage en bourse, donne lieu à des modifications des avantages des salariés qui sont calculés en pourcentage du salaire, un pourcentage qui lui-même varie en fonction du montant du salaire.

Un employé de la DRH a donc affiché le tableau des pourcentages, et ceux-ci sont présentés par tranche, la dernière étant celle des rémunérations de 200 000 euros bruts par an et plus !

D'un seul coup, les assistantes ou les traducteurs découvrent que les gens qui travaillent avec eux au quotidien gagnent souvent plus de 200 000 euros annuels (hors bonus). Ils savent déjà qu'il y a un gros écart de salaire entre les hommes et les femmes travaillant sur les marchés, mais cette fois-ci, ils sont confrontés aux montants. Et cela déclenche déjà des réactions d'amertume, alors même qu'ils ne savent pas que certains gagnent un multiple de cette somme.

Deux réactions « à chaud » quasi identiques : Méline F., qui travaille à la documentation, parlant d'une demande faite par un analyste : « Vu ce qu'il gagne, je ne vois pas pourquoi je me donnerais plus de mal : il n'a qu'à le faire lui-même... ». Christelle C., au secrétariat, lâche : « Franchement, à ce prix-là, ils pourraient tout faire tout seuls, comme des grands... ».

Observation n°9 : L'argent ne remplace pas toujours le statut

Lors d'un cocktail organisé pour fêter, pour la troisième fois du trimestre, le meilleur chiffre d'affaires mensuel de sa société, Fabrice F., un excellent vendeur d' « actions », diplômé de HEC, nous confie (en 1999) de façon très directe : « Ma mère ne comprend pas qu'à mon âge, je ne sois pas encore directeur, alors que la plupart de mes copains de promo ont des titres ronflants. Moi, sur ma carte de visite, il y a marqué "Equity Sales"... : ça fait pas terrible... Bon... enfin..., ce qui compte, c'est le pognon, non ?... Et j'en gagne dix fois plus que mes potes... Mais, quand même, des fois, je me demande ?... J'aimerais bien faire plaisir à ma mère... ».

En 2004, Fabrice choisira d'ailleurs d'opter pour un nouveau métier, davantage conforme aux aspirations maternelles...

Observation n°10 : Des boursiers dans un tel entre-soi qu'ils en oublient les écarts entre leurs salaires et ceux des autres employés de leur entreprise

Lors d'une présentation (en 2001) d'une société britannique de médias à des analystes financiers et à des gérants de fonds, le présentateur explique que la plateforme de téléconseillers a été installée dans une région à fort taux de chômage, en Irlande du Nord, et que les jeunes qui y travaillent sont surmotivés par « le fait d'avoir un salaire pouvant atteindre 12 000 livres ».

L'un des analystes britanniques l'interrompt et lui demande : « Mais, quand vous dites 12 000 livres..., vous voulez dire : par mois, bien sûr ? »

Un autre exemple : Linda, assistante administrative chez Carlton, un courtier en bourse anglais, raconte qu'en 2003, l'un des vendeurs les mieux payés s'est plaint devant elle de son « bonus minable » qui ne lui permettra pas d'acheter, cette année-là, son nouveau bateau « cash »...

gâtés... Alors, il vaut mieux que l'on se débrouille tout seuls, là-dessus... ». Malgré tout, les observations réalisées avec des personnes à salaire « normal » qui

étaient confrontées à ce type de réaction montrent qu'elles gardaient leur discernement et savaient faire la part des choses (voir l'Encadré Observation n°11). La coexistence entre les différentes populations salariales peut rester harmonieuse et les dysfonctionnements proviennent davantage de maladroites diplomatiques que de l'existence intrinsèque de très larges écarts de salaire. C'est le comportement déplacé qui crée les plus grandes distances entre les gens (et donc, ensuite, les problèmes de motivation au travail), et non l'écart de salaire en soi.

Observation n°11 : Un comportement « décent » fait « pardonner » des écarts de salaire

En 2012, Joëlle, assistante du pôle d'analyse financière, s'adresse à l'un des analystes du groupe décrit en Observation n°1 (voir supra) – en présence de toutes les autres assistantes dans le bureau qu'elles partagent et visiblement avec leur approbation – dans les termes suivants : « On le sait bien, que vous gagnez beaucoup plus que nous, et on s'en fout. Vous, vous êtes sympa avec nous... Vous êtes plutôt normal et on a envie de se donner du mal pour vous... Mais B., c'est vraiment un con... Alors, qu'il se débrouille ! C'est pas moi qui vais faire du zèle... ».

En matière de comportements, il est probable que de très forts écarts salariaux reliés notamment à des politiques de rémunération très individualisées minent l'esprit de coopération et la motivation (KOHN, 1998) tout en favorisant, chez ceux qui le peuvent, les comportements permettant de déclencher une amélioration de leur rémunération, même si ce comportement est au final défavorable à l'organisation. De même, les tâches utiles ne contribuant pas à augmenter directement la part de rémunération individualisée seront négligées (WRIGHT et *al.*, 2003), créant des risques sur le moyen-long terme.

CONCLUSION

Dans les entreprises, les managers sont dans une situation intenable, comme le montrent à la fois les désaccords profonds que l'on trouve dans la littérature et les contradictions que l'on observe en vivant dans les entreprises. Les rémunérations variables créent au moins autant de problèmes qu'elles n'en résolvent.

Dans les métiers de la finance, l'argent est à la fois la matière première, le produit et un élément dominant du système de récompense et de motivation. Il est privilégié comme outil de reconnaissance, car les autres moyens d'incitation sont plus difficiles à mettre en place et parce qu'il est complexe de mesurer leur efficacité. Quand on fait le bilan de l'impact de fortes rémunérations variables, on ne peut pas prouver qu'il s'agisse d'un bon outil pour l'entreprise, ni d'un point de vue académique ni par les observations vécues. Ces rémunérations permettent cependant au manager d'avoir le sentiment d'exercer un contrôle sur son personnel.

Les rémunérations fortement variables mises en place pour attirer et retenir les talents ne sont pas probantes et leur apparition ou leur accélération créent de nouveaux risques pour l'entreprise (prise en otage de l'entreprise, effet pervers sur les systèmes comptables d'évaluation, rivalités entre services...). Il est cependant difficile de construire une organisation stable qui ne soit pas bâtie sur l'argent lorsque celle-ci a pour but le profit (ETZIONI, 1961). Surtout, les managers eux-mêmes profitent à titre personnel de tels systèmes qu'ils ont intérêt à faire perdurer, et même à amplifier. Ces systèmes de rémunérations très fortement individualisées donnent naissance à de gros écarts salariaux dans les équipes, et créent à la fois de la démotivation, de la dissension et de l'affaiblissement de l'esprit d'équipe.

Chaque acteur de l'entreprise est donc parfaitement rationnel : avec des actionnaires qui veulent optimiser leur rendement et conserver leurs meilleurs dirigeants et cadres, et des managers qui veulent être rémunérés selon leurs mérites et leur valeur sur le marché. Mais c'est le mécanisme tout entier qui, de façon systémique (VAN BERTALANFFY, 1973 ; CROZIER et FRIEDBERG, 1977), crée des situations illogiques et dangereuses.

Comme on l'a vu dans les travaux d'Ismail Erturk, de Xavier Gabaix ou de Henry L. Tosi, la théorie de l'Agent et du Principal trouve ses limites dans la pratique, et les tentatives de créer durablement un intérêt financier commun entre actionnaires et salariés (même de haut niveau) ne fonctionnent pas. Les systèmes de rémunérations individualisées créent des effets de bord qui contrebalancent largement les avantages obtenus. On rémunère certains comportements et l'on en espère d'autres, en tombant ainsi dans le piège décrit dans le fameux article de Stephen Kerr publié pour la première fois en 1975, *On the folly of rewarding A, while hoping for B*.

L'incertitude apparente pesant sur l'utilité pour les entreprises de recourir à des formules de rémunérations individuelles très contrastées est peut-être davantage le produit de cette ambivalence que celui d'une réflexion rationnelle. On connaît les limites du mécanisme, mais les décideurs du système sont justement ceux qui, ayant le plus de chances d'obtenir un gros bonus, résistent le moins bien à la tentation. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM - Institut de Recherche Stratégique de l'École militaire, sur le thème « Armées privées/Armées d'État ».
- BAJOIT (G.), « Exit, Voice, Loyalty... and Apathy », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, 1988.
- BATESON (G.), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, 1977.
- BLOOM (M.), "The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 25-40, 1999.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, 1977.
- ERTURK (I.), FROUD (J.) & al., *Agency, the romance of management pay and an alternative explanation*, CRESC Working Paper, n°23, Septembre 2006.
- ETZIONI (A.), *A comparative analysis of complex organizations: on Power, Involvement and their correlates*, New York-Free Press, 1961.
- FAMA (Eugène), "Agency Problems and Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88(2), 1980.
- Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA).
- GABAIX (X.) & LANDIER (A.), "Why has CEO pay increased so much?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123, 2008.
- GODECHOT (O.), « Les bonus accroissent-ils les risques ? », Rapport du Conseil d'Analyse Économique, 2008.
- GODECHOT (O.), *Les traders : essai de sociologie des marchés financiers*, Éditions de La Découverte, 2001.
- GODECHOT (O.), *Working Rich - Bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Éditions de La Découverte, 2007.
- GUYNAMANT (B.), « Les managers dans les marchés financiers », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Assas, 2011.
- HIRSCHMANN (A.O.), "Exit, Voice and Loyalty, response to decline in firms", *Organisations and states*, 1970.
- IGALENS (J.) & ROUSSEL (P. A.), "Study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 1999.
- IGALENS (J.) & BARRAUD (V.), « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in TREMBLAY (M.) & SIRE (B.) (dir.), *GRH face à la crise, GRH en crise ?*, Presses HEC, 1997.
- JENSEN (M.C.) & MECKLING (W.H.), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1976.
- KERR (S.), "On the folly of rewarding A, while hoping for B", *Academy of Management Executive*, vol. 9, 1995.
- KOHN (A.), "Challenging behaviorist dogma: Myths

- about money and motivation”, *Compensation and Benefit Review*, pp. 33-37, mars-avril 1998.
- MACHIAVEL, *Œuvres*, éd. Christian Bec, Robert Laffont, 1996.
- MARCH (J.), “The business firm as a political coalition”, *Journal of Politics*, vol. 24, Issue 4, 1962.
- MARSHALL (A.), *Industry and Trade*, MacMillan, 4th Edition, 1923.
- MORIN (L.) & RENAUD (S.), « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : état des lieux de la littérature nord-américaine en GRH », *Psychologie et économie du travail*, Université du Québec à Montréal, Actes du 20^{ème} Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Toulouse, 2009.
- PLOSSARD (J.-M.) & TAHAR (G.), « Théorie du salaire d'efficience et disparités non compensatrices : évaluation à partir de l'enquête Fqp », in *Économie & prévision*, n°92-93, pp. 1-2, 1990.
- SCHOPENHAUER (A.), *Le monde comme volonté et comme représentation*, PUF, 2004 (1^{ère} édition : 1818).
- SMITH (A.), *La Richesse des Nations*, 1776.
- STIGLITZ (J.), “The Causes and Consequences of Dependence of Quality on Price”, *Journal of Economic Literature*, 1987.
- TOSI (H.-L.), WERNER (S.), KATZ (J.P.) & GOMEZ-MEJIA (L.R.), “How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies”, *Journal of Management*, 26-2, 2000.
- TREMBLAY (M.), GUAY (P.), SIMARD (G.) & CHENEVERT (D.), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Actes du 11^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, 2000.
- VAN BERTALANFFY (L.), *Théorie générale des systèmes : physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Paris, Dunod, 1973.
- VILLETTE (M.) & VUILLERMOT (C.), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte, 2005.
- WRIGHT (P.M.), GARDNER (T.M.) & MOYNIHAN (L.M.), “The impact of HR practices on the performance of business units”, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n°3, pp. 21-36, 2003.

LA « TECHNIQUE » COMME ACTIVITÉ OU COMME REPRÉSENTATION PARTAGÉE

UNE ETHNOGRAPHIE DE LA R&D DANS UNE ENTREPRISE AÉRONAUTIQUE

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

Tout comme dans le cas de l'étude d'une tribu lointaine, se faire accepter au sein d'une division de R&D d'un groupe de haute technologie requiert le long apprentissage d'un langage, de représentations et d'implicites partagés. Dans ce monde d'ingénieurs, la « technique » apparaît à l'ethnologue comme un langage en même temps que l'élément clé du lien social. En se l'appropriant, en le confrontant aux pratiques et aux carrières des ingénieurs de développement, l'ethnologue s'aperçoit que la « technique », omniprésente dans les discours, est un objet fuyant tant dans le travail que dans les trajectoires individuelles. À la fois individuelle et collective, activité productive et facteur d'intégration sociale articulant une profession, une entreprise et un groupe projet, la « technique » est l'élément central de l'imaginaire des ingénieurs de développement.

Par **Hadrien COUTANT***

La « technique », il est difficile pour le chercheur en sciences sociales de s'en saisir. L'ethnologue intervenant au sein d'un département de Recherche et Développement d'une entreprise industrielle est en effet confronté à l'opacité du vocabulaire

et des références techniques de ses interlocuteurs. Sociologue parmi des ingénieurs, il ne comprend rien au discours technique omniprésent tant chez les enquêtés (que ce soit en entretien ou en réunion) que dans les documents produits. Ses interlocuteurs eux-mêmes sont réticents à expliciter leurs références. Prenant pour acquis un bagage de connaissances commun aux ingénieurs, ils jugent soit qu'il est inutile d'explicitier soit que ce qui doit intéresser le socio-

* Doctorant au Centre de Sociologie des Organisations/Sciences Po.

logue, c'est le « social » (l'organisation, les risques psychosociaux, la « culture d'entreprise ») et non la « technique ».

Comprendre le travail oblige, au contraire, à pénétrer le territoire de la technique en refusant cette assignation au social, avec la même naïveté que Bruno Latour observant le rôle des « inscriptions » dans le travail scientifique (LATOUR et WOOLGAR, 1988). C'est tout particulièrement vrai dans le cas d'un travail d'ingénierie où non seulement il faut entrer dans la technique, mais aussi comprendre la place que celle-ci prend dans l'activité de travail.

En s'imprégnant de ce que les acteurs considèrent comme relever de la technique, l'ethnographe atteint plusieurs objectifs. Premièrement, il comprend progressivement ce qui se joue autour de lui, les enjeux techniques et politiques des négociations. Ensuite, la familiarité qu'il développe vis-à-vis de ces enjeux et de ce vocabulaire lui permet de se faire accepter comme un interlocuteur valable par les acteurs. Ce double enjeu de méthode - comprendre et se faire accepter - est la clé qui permet de mettre à jour le caractère ambigu de la technique dans le travail d'ingénieur de développement.

La « technique » sera entendue, dans notre cas, comme le travail et le vocabulaire correspondant au cœur des produits, à la résolution de problèmes pratiques fondée sur une connaissance scientifique (physique, mathématiques appliquées...), car c'est l'acceptation indigène des acteurs (1). En effet, nous cherchons à comprendre le sens qui est donné par les acteurs à la technique dans une démarche compréhensive. Un responsable technique en logiciel définit ainsi la technique : « *Ce que j'entendais par technique, c'est les métiers du développement : le codage en lui-même, la navigation, les fluides... [...] J'applique plutôt "technique" à cette dimension. La méthode, je ne la mettrai pas en technique.* »

L'opposition entre ce qui est « technique » et ce qui est « non-technique » structure les représentations des acteurs tout comme l'organisation, qui distingue les responsables techniques des responsables projet. Cette opposition est certes discutable analytiquement : même lorsqu'ils produisent du *reporting*, les ingénieurs puisent nécessairement dans leurs compétences techniques. Si technique et gestion s'hybrident toujours dans l'activité, c'est le but dominant qui varie : tenir les délais et les coûts du projet ou produire un objet technique efficace et performant. C'est néanmoins par l'importance de l'activité proprement technique que les ingénieurs expriment le « vrai boulot » de R&D (BIDET, 2011).

(1) Mauss (MAUSS, 2004 [1948]) définit également la technique en particulier par son but : « groupe de mouvements, d'actes, généralement en majorité manuels, organisés et traditionnels *concourant à obtenir un but connu comme physique ou chimique ou organique.* »

Le terme *ingénieur* est polysémique : il désigne aussi bien une formation et un diplôme qu'une fonction dans l'organisation (producteur d'ingénierie). Si le monde professionnel étudié dans cet article est composé de façon quasi exclusive de gens justifiant d'une formation initiale et d'un diplôme d'ingénieur, le terme est ici utilisé pour désigner des ingénieurs de développement, c'est-à-dire des ingénieurs de formation qui participent effectivement à un travail d'ingénierie au sein de bureaux d'études. La confusion entre formation et fonction est néanmoins performative puisque, nous le verrons, les représentations partagées entre les ingénieurs de développement et leur management sont fondées sur celles du groupe professionnel des ingénieurs. Il n'est pas question ici de rentrer dans l'organisation du groupe professionnel des ingénieurs, un groupe au demeurant très hétérogène (GRELON, 1993), ou de rechercher l'origine de ces représentations telles que l'étudie la sociologie des professions, mais bien de voir, par le biais de l'ethnographie, quelles représentations partagées sont actualisées et quels effets ces représentations ont en termes d'organisation.

Cet article montre que la technique est un objet omniprésent, mais ambigu, dans le travail des ingénieurs de développement. La technique est un langage partagé, mais elle est aussi un élément central de la représentation que les ingénieurs se font de leur travail et de leur entreprise. L'observation montre cependant que leur activité, bien qu'intégrée dans une organisation matricielle (GALBRAITH, 1971 ; FORD et RANDOLF, 1992), l'entreprise-réseau (POWELL, 1990 ; MARIOTTI, 2005), et dans la modularisation des produits (FRIGANT, 2005), dans des chaînes de sous-traitance d'études, est bien souvent davantage une activité de gestion et de négociation qu'une activité à proprement parler technique. La dimension technique du travail est également peu valorisée dans les carrières, ce qui incite à une fuite hors de la technique. Il y a donc un paradoxe entre l'omniprésence de la technique comme élément de langage et comme représentation, et une activité de travail décrite comme peu technique.

C'est ce paradoxe qu'une approche ethnographique permet de saisir et d'analyser.

La méthode ethnographique est un moyen d'étudier les différentes dimensions de la technique dans le travail et dans les représentations des ingénieurs.

L'analyse qui est présentée ici est fondée sur l'étude d'une division de Recherche et Développement en électronique dans le secteur aéronautique (celle-ci compte environ mille personnes, réparties sur une dizaine de sites en France) entre 2009 et 2012. La division venait alors d'être créée par la fusion d'équipes de R&D auparavant réparties entre plusieurs *business units*. Le matériau est le fruit de deux ans et demi d'observation - en réunions, en séminaires et lors de discussions informelles - et de cent quarante

entretiens d'activité semi-directifs réalisés auprès de différents métiers, sur tous les sites et à tous les niveaux hiérarchiques. Les équipes développent des produits pour l'aéronautique (calculateurs, cartes électroniques, logiciels), elles se situent en « milieu de chaîne » : les équipements qu'elles conçoivent s'intègrent dans des systèmes plus vastes, elles-mêmes soustraient une partie des développements en faisant appel à des expertises spécifiques, ce qui leur permet de se concentrer sur les activités les plus différentes.

En se familiarisant avec les discours par l'immersion longue, en approchant l'activité réelle et les représentations par les entretiens et l'observation, mais aussi en explorant sa propre intégration dans le terrain, l'ethnographie permet par une « théorie ancrée » (GLASER et STRAUSS, 1967) d'articuler ces différentes dimensions de la technique. Une telle « ethnologie du présent » (ALTHABE, 1992) permet de saisir à la fois la prégnance de représentations portées par une organisation et leur dissonance avec les pratiques de l'activité de travail, en passant outre leur dimension parfois trompeuse (KATZ, 1997). Par l'ethnographie, on peut non seulement saisir les représentations et l'activité concrète, y compris dans leurs contradictions, mais aussi appréhender certaines des dimensions du social par son propre rapport subjectif au terrain, ici, la dimension d'intégration sociale du vocabulaire, de l'imaginaire et des enjeux techniques (DEVEREUX, 1980).

L'étude de la place et de la fonction de la technique dans cette organisation industrielle permet de mettre en évidence un paradoxe dans le rapport des ingénieurs à la technique : celle-ci est omniprésente dans les discours (a), mais rare dans les pratiques (b), et même dangereuse, dans les carrières (c).

Cela ne signifie pas que la technique ne soit qu'un langage sans fonction dans l'organisation. L'hypothèse développée ici est au contraire que la technique distribuée dans la pratique au sein de la division complexe du travail, mais qui reste l'objet final de l'organisation, a une fonction latente d'intégration sociale (d). Ces deux fonctions - productive et d'intégration sociale - sont solidaires l'une de l'autre : la technique, bien que fuyante à l'échelle individuelle, est ce qui intègre une organisation éclatée ayant pour but commun la production d'objets techniques. La technique est un objet combinant la rationalité productive et l'imaginaire partagé des ingénieurs, car, comme l'explique Flamant (FLAMANT, 2002), ces deux dimensions coexistent et interagissent dans la pratique de travail (2).

(2) De nombreux acteurs portent ainsi dans leur activité de travail le compromis entre cité par projet, cité marchande et cité industrielle (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991 ; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999 ; MASSOT, 2009).

UNE TECHNIQUE OMNIPRÉSENTE DANS LE LANGAGE ET DANS LES REPRÉSENTATIONS

Le langage des acteurs dans cette organisation industrielle apparaît codé pour le néophyte. Pour un ethnographe qui n'est pas ingénieur de formation, la dimension technique, omniprésente, est d'abord déroutante. La profusion de sigles, de savoirs techniques implicites et une connaissance partagée des programmes aéronautiques constituent un vocabulaire et des références partagées par les acteurs. Nombreux sont les termes utilisés comme des évidences, mais ils sont rarement explicités et sont, dans les faits, souvent peu explicites et détournés localement de leur définition théorique.

Il faut donc comprendre ce qu'est le développement en matière de logiciel et d'électronique, quelles fonctions théoriques et quel travail concret cela recouvre, il faut en apprendre le vocabulaire, notamment celui qui est spécifique à l'aéronautique ainsi que la norme aéronautique. Le coût d'entrée, c'est-à-dire l'investissement de départ, est important. Tout comme l'ethnologue qui doit apprendre la langue de la population qu'il étudie (MALINOWSKI, 1985), l'ethnographe doit ici apprendre la langue vernaculaire des ingénieurs en question et de leur management. Son identification au « social » peut rendre certains interlocuteurs réticents à entrer dans la technique. Ce risque est parfois plus dangereux que celui qui consiste à noyer l'ethnographe sous des termes techniques qu'il serait supposé comprendre. En effet, accepter cela impliquerait pour lui de rester à la surface des problèmes rencontrés par les acteurs, alors que les objets et les enjeux techniques occupent une part centrale dans les discours.

Se référer à la technicité des produits et à l'importance de l'innovation technique est une attitude que partagent les ingénieurs et leur management. Les dirigeants de la division sous étude, comme ceux de l'entreprise, utilisent abondamment l'image de la « rupture technologique », de la « haute technologie » ou de l'expertise qui fédère les équipes.

Ces expressions et ces dimensions occupent une place centrale dans la communication tant interne qu'externe de l'entreprise. La perspective d'un « avion plus électrique » dans lequel l'électricité remplacerait l'hydraulique ou le pneumatique - une perspective à la fois innovante et technologique -, telle est la raison d'être affichée de la division. Les dépenses importantes en R&D, les démonstrateurs innovants, le nombre des brevets déposés ou encore la construction de carrières d'experts sont autant d'éléments qui viennent appuyer cet imaginaire technologique auquel les ingénieurs de développement adhèrent. Si les ingénieurs sont un groupe professionnel peu structuré, très hétérogène et traversé de tensions, l'imaginaire technologique utilisé par l'entreprise et ses dirigeants y est largement par-

tagé (3). La profession d'ingénieur est un groupe social d'appartenance en même temps qu'un mode d'intégration à l'entreprise qui est identifié aux motivations de cette profession.

L'affirmation d'une ambition de ruptures technologiques et d'expertise en haute technologie est pour l'entreprise à la fois un discours mobilisateur et un véritable enjeu concurrentiel. L'aéronautique est un marché oligopolistique où la compétitivité est majoritairement hors-prix. Les performances des produits sont essentielles pour les clients. Les compagnies aériennes, de par leur structure de coûts, sont plus attentives aux coûts d'exploitation des appareils qu'à leurs coûts à l'achat. La performance des produits, et donc l'innovation technologique, devient pour l'entreprise un facteur central de performance. La technique est considérée comme ce qui doit assurer la position dominante de l'entreprise dans son champ organisationnel (FLIGSTEIN, 1990 ; FLIGSTEIN et MACADAM, 2012).

La technique est au cœur d'une véritable représentation du monde, y compris d'une éthique (DAVIS, 1991) partagée par les ingénieurs et leur management. Cette représentation du monde fait de l'activité technique le « vrai boulot » (BIDET, 2011) et elle fait de la rupture technologique l'objectif de l'entreprise. Elle fait même de l'objet technique le moteur de l'Histoire :

« Vous savez que nous allons vivre une véritable révolution ? Dans cinquante ans, il y aura neuf milliards d'humains avec des iPad bon marché. Internet est sans doute la plus grande révolution de l'Histoire, la troisième, deux-cent-trente ans après la machine à vapeur, et plus encore que Gutenberg. » (Un des dirigeants de l'entreprise).

Ainsi, la technique est à la fois un langage - ce dont l'ethnologue est convaincu par son besoin de le décrypter - et un enjeu de marché. Mais elle est aussi un ensemble de représentations partagées dans toutes les strates de l'entreprise, des ingénieurs de développement aux dirigeants. Ces derniers l'utilisent avec d'autant plus d'aisance qu'elle est aussi leur et qu'ils l'incarnent dans leurs propres connaissances et valorisation de la technique en un *embodiment of purpose* (SELZNICK, 1957). La technique est ce qui articule une activité de travail (la résolution de problèmes concrets) avec un imaginaire créatif (l'innovation, la rupture technologique) et les objectifs économiques de l'entreprise (proposer des produits performants et innovants).

(3) Je remercie André Grelon pour ses éclairages sur ce point. Il convient de noter également que cet imaginaire technologique est également partagé par nombre de techniciens.

UNE ACTIVITÉ SANS LA TECHNIQUE ?

Alors que la centralité de la technique s'impose dans un premier temps à l'ethnologue comme étant une évidence, et que pour comprendre et appartenir à l'entreprise, celui-ci doit s'imprégner d'un langage technique et partager l'ambition d'innovation technologique, il apparaît que le récit que les acteurs font de leur activité de travail est dissonant avec cet imaginaire et ce vocabulaire techniques. Ce qui est au cœur de leur activité, ce sont plutôt les contraintes de rationalisation du travail de Recherche & Développement, et les enjeux de la coordination au sein d'une organisation matricielle et en réseau. Que ce soit dans l'expression de leur ressenti ou dans la description de leur activité, la technique apparaît comme étant un manque.

L'industrie aéronautique est, comme le reste de l'industrie, mais sans doute plus précocement, marquée par la modularisation des produits et de longues chaînes de sous-traitance. Chaque acteur est un maillon de cette chaîne, et la modularisation est poussée à l'extrême en une fractale industrielle. Or, dans l'entreprise-réseau, ce sont les compétences politiques - relations, négociations, arbitrages - qui sont primordiales (MARIOTTI, 2005). Chaque acteur est responsable d'une parcelle du programme (4) que, bien souvent, il ne développe pas lui-même. Que ce soit au sein de l'organisation formelle de la division (au travers de l'organisation matricielle) ou hors de cette organisation (au travers des relations clients-fournisseurs), l'activité des ingénieurs est largement une activité de négociation. La contrainte sur le travail se diffuse et se négocie tout au long de l'axe projet. En dédoublant les lignes hiérarchiques (5), l'organisation matricielle institutionnalise les conflits entre logique métier et logique projet dans le but de les exprimer et, espère-t-on, de les résoudre. Cette activité de négociation des spécifications, des délais et des coûts se matérialise par un temps important consacré à des réunions où s'entremêlent débats techniques et enjeux économiques. À l'exception de certaines poches d'expertise, le cœur du travail des équipes de développement est donc surtout de la gestion de projet. Une négociation avec l'amont et l'aval dans la cascade des contraintes, suivie de celle des coûts et des délais.

(4) Selon les principes de la gestion par projet et du *Work Breakdown Structure*, un programme (par exemple, le développement d'un nouvel avion) est subdivisé en projets (par exemple, un calculateur avionique) qui sont eux-mêmes divisés en lots (par exemple, une carte électronique (ou une fraction de celle-ci) destinée à être intégrée dans le calculateur).

(5) L'organisation matricielle distingue deux hiérarchies : une hiérarchie métier et une hiérarchie projet ou fonctionnelle. Chaque ingénieur est donc rattaché à un métier (par exemple, l'électronique analogique) et à un projet.

Dans des progiciels de gestion, le respect des processus de développement est au centre de l'activité de la majorité des ingénieurs de développement et des managers. La maîtrise de projets et de programmes complexes est en soi une compétence d'ingénieur, mais l'activité la plus technique est souvent sous-traitée (6), généralement à des ingénieristes chez lesquels on retrouve également une activité importante de négociation et de gestion de projet.

Question : « Aujourd'hui, c'est quoi, ton travail, exactement ? »

De manière cynique ?...

Il y a un malaise, que l'on a ressenti. Mon

boulot, c'est de faire

l'ébéniste et de faire du

morpion : du power-

point et mettre des croix

dans des cases. Faire des

cahiers de charges, des

présentations... et donner

l'analyse et la réalisation

à des sous-traitants. C'est

dommageable. De formation,

je suis sensé maîtriser ce

que je produis : il y a une

frustration latente, que j'accepte. [...]

Donc : capter le besoin,

mettre à disposition des

moyens et valider que le

besoin est couvert, peut-

être à 80 % ou à

120 %, selon l'impératif

ou la priorité.

Donc : des réunions,

des powerpoint et de

l'excel. [...]

Ça rentre dans les mœurs

des grosses sociétés,

de beaucoup piloter et de

faire moins de technique.

[Avant], il y a des gens qui

gagnaient du temps à faire

eux-mêmes et pas à faire

faire. Il y a une résistance

au changement d'activité

et de métier, de périmètre.

On passe d'un domaine

technique à de la mise en

forme de besoin technique

et à laisser faire quelqu'un

d'autre... »

(Responsable de lot logiciel).

L'outillage de la gestion de

projet (progiciel de gestion,

plannings, découpage en

lots) est renforcé par la

prégnance de la norme

aéronautique civile. Cette

norme prescrit un travail d'explicitation et de justification des choix et une démonstration de la maîtrise des produits pour pouvoir obtenir la certification nécessaire à leur installation sur un avion. La norme a à la fois pour effet de prescrire un important travail de production documentaire (correspondant à environ la moitié du temps de développement d'un produit électronique) et d'inciter à des choix techniques peu audacieux. Cet environnement normatif très contraignant (et qui le devient de plus en plus) et s'étendant à de nouveaux domaines comme l'aéronautique militaire, est vu par les ingénieurs comme une réduction de leur marge de manœuvre technique. Le militaire, moins contraint normativement, est considéré comme plus motivant, car laissant davantage de place à la créativité technique :

« Dans l'aéronautique civile, il y a une certif' très lourde, qui rend les gens idiots : tu vérifies que ça répond aux exigences, pas que ça marche... Ça désresponsabilise techniquement les gens. [...] Si, demain, je dois aller dans l'aéronautique civile, ma place est

toute trouvée, mais ça ne m'intéresse pas parce que je viens de travailler sur un programme où il y a de la certif' civile, et les aspects de certif' civile prennent le pas sur l'intérêt technique, il n'y a que des docs, à n'en plus finir... Maintenant que je connais un peu, je dis : « bof! ». A contrario, dans la défense, la variété des produits est importante : c'est intéressant, techniquement. Ça compte pour beaucoup, les produits sur lesquels je travaille. L'aéronautique civile, c'est un peu comme le spatial, les considérations techniques sont noyées sous les considérations administratives... » (Manager métier électronique).

S'il y a des compétences stratégiques, il apparaît que celles-ci se situent moins sur l'expertise technique en électronique et en logiciel à proprement parler que sur la maîtrise des spécificités de l'électronique et du logi-



« L'activité des ingénieurs est largement une activité de négociation. », « Un ingénieur tente de vendre un avion », illustration par Grandjouan (1875-1968) pour *L'Assiette au beurre* du 14 novembre 1908, un numéro intitulé « Les aéroplanes ».

(6) Plusieurs interviewés décrivent l'ambiguïté du passage du statut de prestataire à celui de salarié interne, qui signifie souvent un éloignement par rapport à la technique.

ciel embarqués. Ces spécificités, que les acteurs considèrent comme non techniques, sont de deux ordres : la maîtrise de la norme aéronautique et la compréhension fine des problématiques systèmes (7), ce qui renforce l'importance de la négociation dans l'interface avec le client, dans la chaîne de sous-traitance. On observe donc un découplage entre une certaine vision « romantique » de l'expertise technique et une activité partagée entre une technique parcellisée et de la gestion de projet. La maîtrise des projets et la gestion de la sous-traitance occupent une place prédominante. Un directeur répond à la question de savoir ce qu'est le travail de Recherche et Développement, ainsi qu'il suit :

« Il y a vingt ans, on développait des technos ahurissantes à grands coups de retards et de dollars. Il y avait des divas, de la Silicon Valley, qui partaient à 4h (de l'après-midi) faire du surf. Ce n'est plus ce mode de fonctionnement. On doit voir un cadre strict dans lequel il y ait de la création. Dans [notre] modèle économique, on n'a pas les moyens de dépenser plus, sinon c'est à perte, et on ne peut pas compenser par ailleurs. Les acteurs qui maîtrisent les développements sont ceux qui gagneront demain. Mais ça ne laisse pas de place pour l'innovation. Il y a des bacs à sable où l'on innove et des bacs à sable où on développe. [...] Si l'on plante, on plante un projet à 10 milliards d'euros, ce sont des mégaprojets (c'est pas comme un autoradio...), le respect des engagements par les acteurs est un must. Quand Boeing a enregistré deux ans de retard sur le 787, ça lui a coûté des centaines de millions de dollars qui lui ont été réclamées par les compagnies. C'est un must, pour nous. Si l'on veut être créatif, c'est pas chez nous qu'il faut venir. Donc, ça sera de plus en plus contraignant, même pour Apple. C'est très strict pour les équipes de développement. Les gros enjeux de l'aéro sont portés par tous. On ne peut pas mélanger les deux. Il faut de la créativité pour gérer les aléas, certes, mais la créativité produits se fait dans le cadre de la R&T [Recherche et Technologie]... » (Directeur d'entité).

La forte division du travail dans laquelle les ingénieurs eux-mêmes négocient leur activité s'accompagne d'une rationalisation du travail de Recherche & Développement pouvant aller jusqu'à ambitionner l'instauration d'une taylorisation du travail de développement, en particulier *via* une division du travail entre recherche et technologie, d'une part, et développement, de l'autre, c'est-à-dire une division entre les phases amont de l'invention et les développements nécessaires à un programme spécifique. Le *lean management* est, par ailleurs, lui aussi diffusé dans le travail de développement (8).

Dans une activité de développement où le cœur de

l'activité productive est la maîtrise des projets et des difficultés de la coordination entre de nombreux acteurs répartis sur des sites différents et relevant d'entités organisationnelles multiples, la créativité technique échappe au travail quotidien des ingénieurs de développement. À travers l'opposition entre deux conceptions de la R&D - la création ou la maîtrise -, c'est l'autonomie des concepteurs dans leur travail qui est en jeu. La rationalisation du travail de R&D implique une réduction de l'autonomie de professionnels qui sont pourtant le cœur de l'activité productive, ce qui implique une frustration face à un travail qui apparaît aux yeux des ingénieurs comme éloigné à la fois des objectifs globaux de l'entreprise et de leurs attentes professionnelles.

DES CARRIÈRES HORS DE LA TECHNIQUE ?

Dans leur activité, les concepteurs sont ainsi éloignés de la résolution de problèmes techniques. Cet éloignement a aussi une dimension diachronique dans les carrières. La biographie des ingénieurs de développement est marquée par ce paradoxe : s'ils veulent une carrière valorisante tant sur le plan symbolique que matériel, ils doivent s'éloigner de la technique pour bifurquer vers le management et la gestion de projet. En plus d'être valorisante, une telle orientation de carrière est une assurance contre une potentielle externalisation de son activité. La transférabilité des compétences managériales et gestionnaires et le mouvement de sous-traitance des activités les plus techniques sont pour les ingénieurs une incitation forte à ne pas se laisser « enfermer » dans des poches d'expertise (9). Cette orientation de carrière est souvent perçue comme étant un renoncement :

« La technique, c'est 20 % du temps. Les 80 % restants, c'est du lobbying, pousser, chercher des infos, faire du management transverse [...]. J'ai fait mon deuil [de tout cela] : ce qui m'intéressait, c'était d'aller gratter, faire de la technique. Mais il y a un changement de métier, une paupérisation de la technique, il y a un changement dans la pondération [...] C'est le côté macro : on n'a pas le pouvoir de décision, le monde est ce qu'il est. Il faut suivre le mouvement. On trouve des substituts, et puis on évolue en se tournant vers d'autres activités. [La technique], j'en fais. À la maison [en fabriquant des chaînes Hi-Fi] » (Responsable de lot logiciel).

(8) Si l'importation du *lean management* dans la R&D comporte une charge symbolique dont peuvent se saisir, par exemple, les syndicats, nous n'avons pas observé le fait que celle-ci transforme en profondeur une activité de travail déjà fortement encadrée par les dispositifs de gestion de projet et de normalisation.

(9) L'image de l'enfermement fait écho à l'« exploitation des immobiles par les mobiles » dans la cité par projet (BOLTANSKI et CHIAPPELLO, 1999). Pochic (POCHIC, 2004) observe également une « valorisation secondaire des postes de professionnels » pouvant servir de tremplin à de jeunes cadres, mais comportant une menace d'enfermement.

(7) Les produits développés par les équipes étudiées ici sont des équipements électroniques ou des logiciels qui s'insèrent dans des systèmes (de freinage, de régulation des moteurs...) eux-mêmes intégrés dans des systèmes plus larges, pour aboutir à l'avion complet.

Très tôt dans leur carrière, les jeunes ingénieurs se retrouvent confrontés à ce dilemme : garder une part technique importante dans leur activité, et, dans ce cas, renoncer à des ambitions de carrière, ou alors faire carrière et se diriger vers la gestion de projet et le management.

Or, gestion et management ne sont certes pas équivalents. Si l'activité gestionnaire (suivi de budgets, reporting, utilisation des progiciels de gestion) est presque unanimement rejetée par les ingénieurs comme étant un travail dévalorisé (10), l'activité de management, c'est-à-dire le travail relationnel, peut, quant à elle, faire l'objet d'une valorisation forte. Les deux sont cependant liées : le passage à une activité plus gestionnaire est une condition de l'entrée dans une carrière managériale (11). Si les reconstructions *a posteriori* des acteurs tendent donc à mettre en avant un goût pour l'« humain » dans le travail pour justifier leur rupture biographique, lorsque l'on interroge les ingénieurs se situant à ce moment clé de leur carrière, le dilemme entre la technique et la gestion est clairement exprimé :

Question : « C'est quoi, le plus intéressant pour vous, dans votre travail ? »

Le technique... Pas la partie responsable de lot : il faut tout le temps gueuler, faire du flicage auprès des sous-traitants – mais c'est pas dans mon tempérament, ça me gave. Quand j'étais technique, j'étais dans ma bulle : j'avais la satisfaction de faire tourner mon FPGA (12). Là, je n'ai aucune satisfaction...

Question : « Et pour la suite, du coup, vous vous voyez faire quoi ? »

Je ne sais pas, justement. C'est une discussion pour mon entretien annuel. J'ai envie de faire de la technique : est-ce que c'est possible [dans cette entreprise] ? Je me passerais [volontiers] du rôle de responsable de lot, c'est un autre métier... » (Responsable de lot électronique, 29 ans).

Pour ces acteurs, ce processus est douloureux : très souvent, ils intègrent l'entreprise et la R&D par goût pour la technique et l'innovation, et très vite ils s'aperçoivent que c'est en s'extrayant de la technique qu'ils pourront faire carrière. La technique présente ce paradoxe d'être source de passion dans l'activité et de représenter un repoussoir en matière de carrière. C'est

aussi un domaine que les acteurs ont le sentiment de mieux maîtriser - ce qui les rassure. De même, des ingénieurs chargés de la gestion de lots et du suivi de sous-traitances d'études ont tendance à s'immerger profondément dans la technique - au-delà de ce qui est attendu d'eux par leur management :

« Il y a des ingénieurs qui rentrent [dans l'entreprise] pour faire de l'électronique de pointe, les frontières [avec les fournisseurs] sont mal définies, parce qu'ils veulent se garder un pont qui leur plaît : ils sont très intrusifs et ils font mal leur job de gestionnaire de fournisseurs. Et il y a un vrai mal-être... parce que l'ingénieur qui sort de l'école, il veut faire de la technique, et [du coup] il est très frustré... » (Chef de programme).

Pour combattre les effets pervers de l'attraction exercée par les carrières managériales et gestionnaires sur des ingénieurs par ailleurs très compétents techniquement, l'entreprise étudiée (comme d'autres de son secteur) a développé et met en avant des carrières d'expertise (13). L'ambition est d'en faire pour les ingénieurs une carrière alternative à la carrière managériale et de gestion de projet, et de maintenir et de développer ainsi les compétences techniques de l'entreprise. Ce dispositif de mise en équivalence entre expertise et management entend atténuer la dévalorisation des carrières techniques tant en termes de salaires qu'en termes de positions. Cela a exigé de procéder à des ajustements considérables en termes de salaires et de statuts qui ont montré à quel point certains experts qui bien que bénéficiant d'une reconnaissance forte en interne n'avaient pas été valorisés en termes de carrière. Mais cette atténuation du différentiel entre les deux types de carrière reste relativement marginale, ne serait-ce que parce que le risque d'enfermement dans des sujets techniques demeure fort, en particulier dans des domaines caractérisés par de forts taux de sous-traitance du travail de R&D. Les ingénieurs utilisent ce statut davantage comme une carrière de substitution pour ceux qui ne se sont pas orientés vers des carrières managériales (anciens techniciens ralentis dans leur carrière par une conception fermée de la profession d'ingénieur, manque de compétences politiques), voire pour de jeunes ingénieurs, que comme une étape dans une carrière managériale leur permettant d'acquérir une forme de légitimité... technique.

« Il faut un background technique pour faire de la gestion de projet, je pense. C'est pas mon fort... : j'ai un profil généraliste, dans mon cursus. Le bilan, c'est que j'ai suivi des cours, mais que je ne suis pas passionné par les aspects techniques (mais bien plus par les aspects méthode, en particulier dans l'ingénierie système).

(10) La dévalorisation de la gestion par les ingénieurs n'enlève rien à la dimension prégnante de ces dispositifs et des outils (BOUSSARD, 2001), une dimension dont ils ont bien souvent conscience. C'est d'ailleurs une raison de leur rejet de la gestion : ce sont des dispositifs qui les contraignent.

(11) Un directeur adjoint d'entité explique ainsi : « Ce que l'on peut dire, c'est que ça devient compliqué de monitorer le coût des projets, ça devient très précis pour des ingénieurs qui sont paumés dans la gestion [...]. Et ça, ça s'apprend pas à l'école. Si tu veux évoluer, il faut le maîtriser. Sinon, tu resteras dans la technique. Le petit jeune qui veut être chef, il faut qu'il fasse de la compta ! ».

(12) Composant électronique programmable.

(13) Ce statut individuel qui représente moins de 5 % des ingénieurs et cadres de l'entreprise et qui est sanctionné par le management et les directions techniques et des ressources humaines, comporte trois grades indexés sur la convention collective de la métallurgie, y compris des positions élevées dans la grille salariale (position 3C). Leurs différents profils ont été spécifiquement étudiés par Mias & Younés (MIAS & YOUNÉS, à paraître).

L'expertise, c'est pour monter en compétence : je suis exigeant envers moi-même. Et [je veux] être reconnu par le groupe, avoir la reconnaissance de mes pairs, dans ma carrière » (Responsable technique logiciel, 32 ans).

Le vécu qu'expriment les ingénieurs n'est certes pas uniforme. Il existe un *continuum* entre, d'un côté, des ingénieurs justifiant d'une forte technicité qui sont insatisfaits sur le plan de leur travail (pour ceux qui sont orientés vers le management et la gestion de projet) ou de leur carrière (pour ceux qui sont restés cantonnés à des postes techniques) et, de l'autre, des ingénieurs qui trouvent une satisfaction dans un travail davantage managérial et gestionnaire. Ces ingénieurs qui s'auto-définissent souvent comme des « non techniques » n'ont pas tous suivi la même trajectoire. Certains, en particulier parmi les plus jeunes issus d'écoles d'ingénieurs généralistes, ont déjà intégré cette perspective dès la fin de leur scolarité et conçoivent explicitement la technique comme un langage partagé, une source de légitimité personnelle et une production collective. Pour d'autres, à l'inverse, généralement ceux qui se sont davantage orientés vers le management métier que vers le management projet, intérioriser une conception managériale de leur activité est le résultat d'un cheminement fait de renoncements et d'apprentissages :

« Tu as vu mon parcours... : je crois à l'ascension des gens qui connaissent, je crois beaucoup au fait qu'il faut qu'un manager ait de la légitimité. En 2009, on m'avait mis à un poste où je manageais des gens qui faisaient des choses que je ne savais pas faire... Donc, je suis arrivé à la conclusion que mon boulot, c'était plutôt de mettre des gens en relation, etc. – alors que, jusque-là, j'avais été légitime, parce que je connaissais sur le bout des doigts... » (Manager de managers, ancien technicien ayant fait la majorité de sa carrière dans un domaine d'expertise).

Il y a donc un paradoxe de la technique, pour ces ingénieurs de R&D : omniprésente dans les échanges et les représentations collectives, celle-ci semble échapper au travail et aux carrières, ce qui engendre des frustrations et des sentiments d'entrave à l'autonomie professionnelle des ingénieurs de développement.

UNE FONCTION LATENTE DE LA TECHNIQUE : L'INTÉGRATION SOCIALE

Ces derniers exemples font apparaître une fonction latente (MERTON, 1965) de la technique dans ce monde d'ingénieurs. La connaissance technique assure une légitimité à celui qui la possède. Comme langage et représentation commune, il est nécessaire de maîtriser au minimum un bon vernis technique pour être considéré comme un interlocuteur valable. Cette population, quoique mobile professionnelle-

ment, est très homogène de par sa formation, son type de parcours et ses sujets d'intérêt professionnel. Les managers gardent d'ailleurs un fort attachement à la technique, ce qui peut, par exemple, s'exprimer, on l'a vu, dans une compensation au travers de leurs centres d'intérêt hors travail ou dans les longues digressions techniques que s'accordent des comités de direction. Ainsi, des « directeurs » se trouvant à la tête d'entités comptant de deux cents à mille personnes n'hésitent pas à entrer dans le détail de sujets techniques, y compris en cherchant à imposer des solutions techniques sur des sujets mineurs, ce qui est moqué au travers de l'expression « se préoccuper de la vis de 4 ». Si un manager ou un chef de projet n'est pas évalué formellement sur ses connaissances techniques, ces connaissances sont néanmoins nécessaires vis-à-vis des équipes qu'il encadre ou des sous-traitants qu'il suit. La connaissance technique est ici non pas mobilisée pour faire, mais pour comprendre ce qui est fait par quelqu'un d'autre. La technique a donc une fonction latente qui est une fonction d'intégration sociale : vocabulaire commun, mode commun d'approche des problèmes, représentations partagées. L'homogénéité de la formation d'ingénieur, dans cette organisation développant des produits de haute technologie, fait que pour être intégré dans ce groupe, pour pouvoir participer ou même pour suivre les discussions formelles ou informelles, il faut partager cette connaissance implicite et une compréhension technique du fonctionnement des produits, des domaines de l'électronique ou du codage de logiciels. Être légitime pour diriger, être intégré comme membre à part entière du collectif, cela passe par une certaine maîtrise technique.

Le cas de l'ethnographe dans cette organisation est moins atypique qu'il pourrait y paraître : son acceptation par les ingénieurs a été permise par son imprégnation de la culture technique de l'organisation et des acteurs. Il a dû apprendre un vocabulaire et des connaissances techniques de base, non seulement pour comprendre ce que disaient ses interlocuteurs mais aussi pour légitimer sa présence et ses questions. Dans l'interaction même avec ses interlocuteurs, le fait de les comprendre sans leur demander d'explicitier chaque terme, de posséder une connaissance intuitive des sujets de conversation, voire même de jouer aisément avec leurs références, lui permet de construire sa légitimité et d'obtenir la confiance des acteurs. Montrer son inscription dans les préoccupations de l'organisation par la maîtrise du vocabulaire et des enjeux organisationnels et techniques considérés acquis par les autres acteurs est essentiel pour obtenir une reconnaissance d'utilité sociale interne qui, face à l'ethnographe, libère la parole. En comprenant le processus permettant d'être accepté, il est possible de comprendre ce qui fait l'intégration de ce groupe social au-delà des segmentations internes : des références permanentes, dans le langage et dans les repré-

sentations, à la technique, à l'innovation et à l'aéronautique. Ce processus de légitimation est similaire, à un degré moindre, à celui de l'ingénieur généraliste qui fait une incursion dans l'expertise afin d'être plus légitime dans sa carrière future.

Le cas d'une entité née de la fusion de plusieurs équipes aux trajectoires et aux projets très différents fait particulièrement apparaître cette fonction sociale de la technique puisque la communauté de représentations et la reconnaissance mutuelle a grandement facilité une intégration considérée *a priori* difficile. L'ambition de la construction d'une expertise métier, au même titre que la perspective d'innovations technologiques de rupture, est un facteur d'intégration majeur. Malgré les différences issues de l'historique des équipes et actualisées dans la diversité des projets, ces dimensions rassemblent les ingénieurs de développement.

« *C'est une communauté d'ingénieurs face à une communauté d'ingénieurs : entre pointures, on se respecte. Il y a des tensions sur qui est le chef, dans la hiérarchie, bien sûr... Mais ce n'est pas [le cas] chez les gens opérationnels... Les gens se respectaient.* » (Dirigeant de l'entreprise).

Plus qu'un langage, il apparaît donc que la technique est une référence identitaire, d'où la nécessité d'en maîtriser une partie non seulement pour comprendre ce que disent les différents acteurs, mais aussi pour se faire accepter par les ingénieurs. L'acquisition d'une connaissance et d'un langage techniques et organisationnels rarement explicites, car *taken for granted* [allant de soi], est non seulement indispensable pour comprendre les enjeux de l'organisation, mais c'est aussi le moyen d'exprimer des signes d'appartenance dans l'interaction avec les acteurs. Kunda analyse ainsi la culture d'entreprise, dans une perspective goffmanienne, comme les cadres de l'interaction (KUNDA, 1992). Maîtriser ces cadres, c'est ce qui permet de s'intégrer non seulement dans l'entreprise, mais aussi auprès des acteurs externes intervenant sur les projets. La culture d'ingénieur est ici un ensemble de représentations et de cadres *a priori* considérés acquis par les acteurs, actualisés dans leurs interactions et renforcés par une action explicite et un discours de la direction de l'entreprise.

CONCLUSION : LES DEUX DIMENSIONS – COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE – DE LA TECHNIQUE

Si le travail individuel est marqué par une relative absence d'activité proprement technique (au sens d'une pratique concrète de la conception de produits), la technique n'est pas pour autant absente de l'activité de l'organisation. Le travail de négociation

avec l'amont et l'aval des projets porte certes sur les objectifs de coûts et de délais – les deux étant liés, dans une industrie de petites séries où les coûts non récurrents de développement sont très importants dans la structure de coût des produits – mais aussi sur des choix techniques. Les équipes de développement doivent résoudre des problèmes techniques, à savoir trouver une solution satisfaisante en termes de fiabilité (sous contraintes de coût), de performance et de respect de la norme aéronautique. Mais cette solution est une construction collective distribuée dans l'entreprise-réseau. Chaque acteur développe une parcelle des projets conduits tout en négociant ses choix, d'un côté, avec celui qui en développera les sous-ensembles, voire même qui en assurera le développement concret et, de l'autre, avec celui qui développera le système dans lequel il s'insère. Il doit également négocier avec sa propre hiérarchie entre les exigences spécifiques du projet considéré et les objectifs de standardisation des produits portés par sa hiérarchie métier. Cette situation explique la frustration d'ingénieurs désireux de mettre en pratique leurs compétences techniques – ce que beaucoup d'entre eux estiment être leur « vrai boulot » – mais qui sont confrontés à la centralité des compétences politiques, dans leur activité concrète.

Cela explique les différentes stratégies mises en œuvre par les ingénieurs. Certains choisissent le management ou la gestion de projet, ce qui est, pour eux, une façon de se concentrer sur le travail politique. Pour ceux qui souhaitent maintenir une activité technique, en sus des carrières d'expertise sélectives qui restent encore peu valorisées, ils peuvent choisir de travailler au sein de sociétés de services en ingénierie qui, ultime maillon de la chaîne de sous-traitance, sont chargées de la mise en pratique technique. Une stratégie intermédiaire qui est très répandue consiste à « monter vers le système ». Cette expression exprime l'idée de parvenir à un poste de développement s'intéressant à des ensembles plus larges – un poste d'ingénieur système devant prendre en compte un ensemble de contraintes techniques. Cette stratégie est une manière de combiner compétences techniques et compétences politiques, tout en faisant carrière au sein de la hiérarchie informelle existant entre systèmes, sous-systèmes et équipements.

Dans une organisation de développement matricielle et en réseau, on observe un entremêlement intime entre compétences techniques et compétences politiques. La multiplicité d'acteurs impliqués dans la production technique dépossède individuellement les acteurs de ce travail technique, mais elle renforce la fonction intégrative de la référence omniprésente à la technique. La « technique » a donc deux dimensions – une dimension collective et une dimension individuelle – et deux fonctions – intégration sociale et activité productive. L'image d'une entreprise de haute technologie innovante portée par la direction et suscitant l'adhésion des ingénieurs de développement est

fondée sur la confusion entre ces deux dimensions (individuelle et collective), mais cette image permet, au niveau macro, de combiner les fonctions manifestes de production et celles latentes d'intégration sociale. Bien que les ingénieurs de développement se l'approprient aisément, la réalité de leur travail est en dissonance avec cet imaginaire. La référence et l'identification partagées à la technique représentent à la fois une dimension performative en permettant l'intégration sociale au sein de la firme et au sein du réseau, mais aussi, pour nombre d'acteurs, un leurre par rapport à leur activité réelle, qui peut engendrer une déception professionnelle. La technique est l'objet qui articule l'identification à la firme (entreprise de haute technologie innovante), l'identification au projet (dont la finalité est la production d'un objet technique) et l'identification à la profession d'ingénieur (affirmation identitaire partagée fondée sur une compétence technique). Malgré des formes de frustration et de malentendu, c'est un cadre efficace pour l'intégration dans l'entreprise, et c'est donc une ressource cognitive, pour les dirigeants. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALTHABE (Gérard), « Vers une ethnologie du présent », in ALTHABE (G.), FABRE (D.) & LENCLUD (G.) (dir), *Vers une ethnologie du présent*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 247-257, 1992.
- BIDET (Alexandra), « L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ? », *Le Lien Social*, PUF, 2011.
- BOLTANSKI (Luc) & CHIAPPELLO (Eve), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- BOLTANSKI (Luc) & THÉVENOT (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- BOUSSARD (Valérie), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43, pp. 533-555, 2001.
- DAVIS (Michael), "Thinking like an Engineer: the Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession", *Philosophy and Public Affairs*, vol. 20, n°2, pp. 150-167, 1991.
- DEVEREUX (Georges), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, 1980 (1967).
- FLAMANT (Nicolas), *Une anthropologie des managers*, PUF, 2002.
- FLIGSTEIN (Neil) & MACADAM (Doug), *A theory of Fields*, Oxford University Press, 2012.
- FLIGSTEIN (Neil), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, 1990.
- FORD (Robert C.) & RANDOLF (W. Allan), "Cross Functional Structures: a review and integration of matrix organization and Project management", *Journal of Management*, vol. 18, n°2, pp. 267-294, 1992.
- FRIGANT (Vincent), « Vanishing hand versus Systems integrators - Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité », *Revue d'économie industrielle*, vol. 109, pp. 29-52, 2005.
- GALBRAITH (John K.), "Matrix organization designs. How to combine functional and project forms", *Business Horizons*, vol. 14, n°1, pp. 29-40, 1971.
- GLASER (Barney) & STRAUSS (Anselm), *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin, 2010 (1967).
- GRELON (André), « Profils d'ingénieurs français (1950-1980) », *Le mouvement social*, n°163 (avril-juin), pp. 85-99, 1993.
- KATZ (Jack), "Ethnography's warrants", *Sociological Methods and Research*, vol. 25, n°4, pp. 391-423, 1997.
- KUNDA (Gideon), *Engineering Culture, Control and Commitment in a High Tech Corporation*, Temple University Press, 1992.
- LATOUR (Bruno) & WOOLGAR (Steve), *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, La Découverte, 1988 (1977).
- MALINOWSKI (Bronislaw), *Journal d'ethnologue*, Le Seuil, 1985.
- MARIOTTI (Fabien), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de Sciences Po, 2005.
- MASSOT (Christophe), *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 2, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail, 2009.
- MAUSS (Marcel), « Les Techniques et la technologie », *Revue du MAUSS*, n°23, pp. 434-450, 2004/1(1948).
- MERTON (Robert K.), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, 1997 (1965).
- MIAS (Arnaud) & YOUNÈS (Dima), « Que font les chercheurs en entreprise ? La répartition du temps de travail des experts R&D dans une entreprise d'électronique », in DIDRY (Claude) & BOISARD (Pierre), *Les travailleurs de l'innovation : de l'entrepreneur aux salariés*, Presses Universitaires de Rennes (à paraître).
- POCHIC (Sophie), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in KARVAR (Anousheh) & ROUBAN (Luc) (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, pp. 169-198, 2004.
- POWELL (Walter W.), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336, 1990.
- SELZNICK (Philip), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, 1984 (1957).

RÉDUIRE LES COÛTS DE LA FONCTION RH ? ETHNOGRAPHIE DE LA MISE EN PLACE D'UN CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS RH DANS UNE MULTINATIONALE

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

Cet article (qui est extrait d'une thèse en cours) décrit et s'interroge sur les conditions de réussite d'une réorganisation de la fonction « Personnel » dans un groupe international. L'objectif de cette réorganisation est de réduire les coûts d'administration du personnel grâce à la mise en place d'un Centre de Services Partagés en charge de la paie et de la gestion administrative du personnel. La doctorante est cadre dans les services du personnel de l'entreprise étudiée. Son enquête de type ethnographique s'appuie sur le corpus des documents en usage dans l'entreprise. La narration des étapes de ce changement permet de voir comment une décision inspirée par des consultants internationaux est supposée réduire rapidement les coûts. L'analyse met en évidence les difficultés et les embarras qu'entraîne la mise en œuvre du modèle préconisé, les formes d'adaptation développées par les acteurs sur le terrain et les diverses tentatives de créer un nouvel équilibre organisationnel viable.

Par **Nathalie MÉRAI***

* Doctorante, EHESS.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉDUCTION DES COÛTS DE GESTION DU PERSONNEL

Depuis les années 2000, en France, les démarches d'externalisation d'activités de gestion du personnel se sont développées, et elles se sont même intensifiées (TAÏEB, 2005 ; LACOMBE, 2011), tandis que dans d'autres secteurs (restauration, entretien, informatique), ce modèle existe depuis longtemps. En Europe, les crises économiques successives ont entraîné une forte pression sur les coûts dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris dans la fonction Ressources humaines. Alors que les membres de ces services représentaient en termes de cible 1 % des effectifs de l'entreprise dans les années 2000, l'objectif passe aujourd'hui à seulement 0,4%, voire 0,3 % dans les groupes internationaux les plus avancés (GILBERT et *al.*, 2012).

Les tentatives de rationalisation des coûts d'administration du personnel peuvent aboutir soit à l'externalisation complète de ces tâches vers un sous-traitant, soit à la création d'une filiale contrôlée à 100 % par l'entreprise cliente. On parle alors d'un centre de services partagés interne (CSP), et c'est cette option qui a été choisie dans le cas que nous étudions.

Les missions d'un CSP, qui varient selon les entreprises (LACOMBE, 2011), impliquent la mise en place d'un contrat avec l'entité cliente. Le statut d'un CSP interne est très spécifique : a) normalement centre de profits, il a dans la réalité surtout vocation à équilibrer les charges et les prestations ; b) de ce fait, il est souvent mis en concurrence avec des prestataires externes ; c) il n'est pas une opération de centralisation, car le contrôle relève des entités clientes. C'est donc un cas atypique puisqu'il ne s'agit ni d'un recours à la hiérarchie ni d'un recours au marché (DUMOULIN et *al.*, 2001). C'est une forme hybride, de par la centralisation des ressources et des activités

de gestion administrative et la décentralisation de la décision et du contrôle (MEIJERINK, 2013).

Les motivations présidant au choix d'organisation (externalisation ou création d'un centre de services partagés) sont généralement de deux ordres : a) la réduction des coûts administratifs et l'accroissement de l'efficacité des services rendus, b) la transformation de la fonction RH pour lui permettre de s'occuper d'activités plus stratégiques. Dans la majorité des cas, il s'agit avant tout de réaliser des efforts de productivité (SETH & SETHI, 2011). Certains auteurs considèrent le centre de services partagés (en comptabilité) comme une étape vers l'externalisation (DUMOULIN et *al.*, 2001), mais l'évolution peut être en sens inverse, si l'expérience n'est pas concluante.

LA MISE EN PLACE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS RH

En 2008, la direction RH du groupe international étudié décide de transformer le service de paie et gestion administrative du personnel en un CSP (appelé le Centre Administratif). Elle est aidée en cela par un grand cabinet de conseil. L'objectif est de faire évoluer le rôle de la fonction RH, mais aussi, et surtout, de réduire le coût moyen par salarié de la gestion administrative.

Intégrée dans l'équipe RH (1) d'une des branches (voir schéma 1) et située entre le groupe et les filiales (2), l'enquêtrice est à la fois « cliente » du Centre

(1) L'équipe RH est composée d'environ 20 personnes. Son rôle est de déployer les politiques Groupe et d'organiser les dispositifs de gestion des RH au périmètre de la branche.

(2) Les filiales de la branche représentent au total un peu plus de 10 000 personnes. Elles couvrent des métiers de production, de commercialisation et de maintenance. Chaque filiale dispose d'une équipe RH.

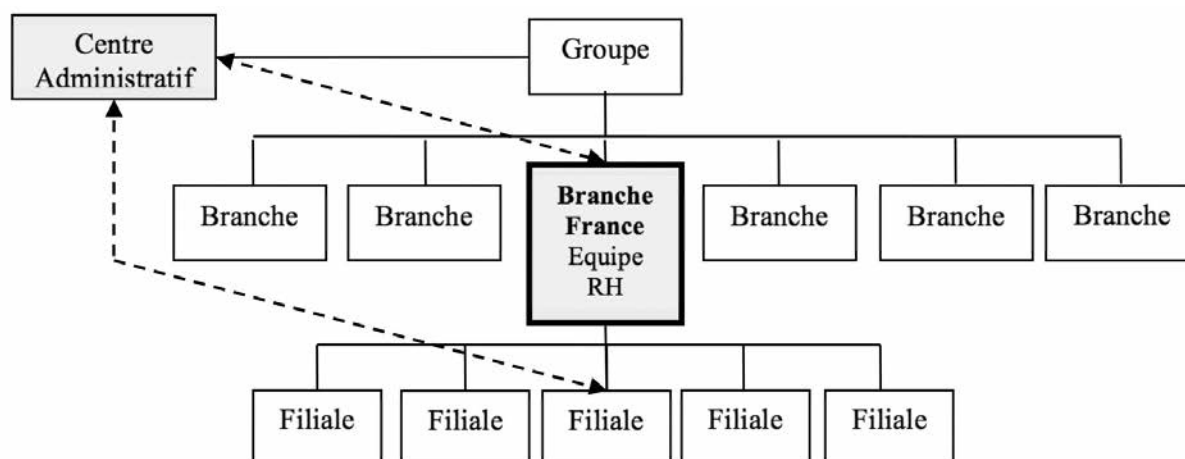


Schéma 1 : Organisation du groupe.

Administratif et en charge de son contrôle (en particulier du suivi des coûts) pour le compte du DRH « branche ».

Cette position présente quelques biais, mais elle permet de reconstituer avec précision l'histoire de ce projet. Le travail de mise en récit, qui favorise la distanciation avec le terrain, nous aide à comprendre comment, dans une situation source de tensions et de confusion, l'équipe RH et les gestionnaires RH parviennent à s'arranger avec ce nouveau mode d'organisation qui leur est imposé. L'analyse met en évidence les étapes de ce changement ainsi que les formes d'adaptation développées par les acteurs : coopération, adaptation des processus, modification de l'organisation, tentatives diverses visant à créer un nouvel équilibre organisationnel viable.

LE POINT DE DÉPART : LA PRÉVALENCE D'UN MODÈLE CONTROVERSÉ

Fin 2008, une grande enquête a été menée dans le groupe afin de connaître les coûts de fonctionnement de la gestion du personnel à des fins de comparaison avec ceux d'autres entreprises. La direction RH groupe a demandé à toutes les filiales de lui transmettre des informations chiffrées sur les effectifs et les coûts de fonctionnement des équipes RH (dépenses de formation, de recrutement, informatique...). Ce travail, auquel nous avons participé, a été particulièrement long et complexe, car il consistait à collecter et à analyser des informations souvent disparates, à les ventiler par domaine d'activité (formation, recrutement, paie...) et à les saisir dans un fichier informatique.

Cette enquête a été réalisée à la demande du cabinet « Hackett » (3), un cabinet américain spécialisé dans le *benchmarking* et la promotion des *best practices*. Ce cabinet définit des pratiques d'entreprise dites « de classe mondiale ». Il recommande à ses clients de s'en inspirer pour améliorer leurs performances, en particulier pour réduire leurs coûts.

Hackett a remis à la direction du groupe en décembre 2008 un rapport de 40 pages intitulé *Benchmark and Strategic Transformation Plan*. Ce document présente la méthodologie du cabinet, qui s'appuie sur 4 *inputs* : le *benchmark*, les interviews, l'enquête auprès de *stakeholders* (finance, achat, RH) et des *focus groups*.

En page 14 de son rapport, le cabinet explique les facteurs qui permettent aux entreprises de la *World class* d'améliorer leurs performances. Les *World class organizations* ont choisi de développer l'*outsourcing* ou les

services partagés, en particulier pour ce qui concerne la gestion des problèmes de santé, de retraites, de rémunération, de *reporting* et de *compliance*, c'est-à-dire de respect de la réglementation en vigueur. Selon ce cabinet, l'*outsourcing*, c'est-à-dire l'externalisation de ces activités, contribuerait non seulement à réduire les coûts, mais aussi à améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus et leur capacité à s'adapter en fonction des évolutions stratégiques de l'entreprise. Il s'appuie pour dire cela sur des études qui montrent la corrélation entre accroissement des profits, management des talents, management de la performance et mise en place de systèmes d'information. Externalisation des tâches administratives et informatisation permettraient aux « meilleurs *performers* » d'investir davantage dans le management des talents. Le document présente les deux solutions en les plaçant sur un même plan, sans expliciter les différences entre elles.

La page 23 du document paraît avoir été la source d'inspiration pour la direction RH du groupe dans l'élaboration de la nouvelle organisation de la fonction Ressources humaines qui a été adoptée peu après par le groupe pour l'ensemble de ses activités en France. On y lit que les *world class HR organizations* sont composées de 4 départements : les fonctions centrales, les centres de services partagés, les centres d'expertise et les HR *business partners*, qui sont, sur le terrain, au plus près des « besoins du *business* ».

À l'occasion d'échanges informels, nous partageons avec des cadres RH d'autres branches un même constat : le rapport du cabinet s'appuie sur un *benchmarking* réalisé auprès de groupes de culture anglosaxonne aux organisations et aux pratiques de gestion RH différentes. Le problème est qu'à la différence d'autres grandes entreprises, le groupe est très décentralisé et ses activités de gestion RH sont réparties entre les différents niveaux de l'organisation. La comparaison avec d'autres groupes souvent très centralisés était donc problématique. À cet argument s'ajoute le recours aux seuls indicateurs d'effectifs RH et de coûts, jugés trop simplificateurs, car ils ne prennent pas en compte l'étendue et la nature des tâches réalisées. Prévoir une réduction de coûts sur cette base paraissait donc *a priori* difficilement envisageable pour les collègues des filiales ayant participé à cette enquête. D'autre part, le mode d'organisation proposé était considéré comme peu applicable de manière uniforme à l'ensemble des entités du groupe. C'est pourtant sur la base de ce rapport qu'un programme de transformation de la filière RH est décidé, en juin 2009.

Avant cela, le DRH groupe demande par courriel à ses interlocuteurs (les DRH de branche) de réagir à la proposition figurant dans sa note concernant « la démarche d'amélioration de la performance de la fonction RH issue des travaux réalisés avec Hackett ». La note qu'il diffuse fait état des divergences de vues

(3) Hackett est un cabinet américain fondé en 1991 spécialisé dans le conseil stratégique et opérationnel. Il est leader dans le *benchmarking* et le conseil en matière de transformation des services.

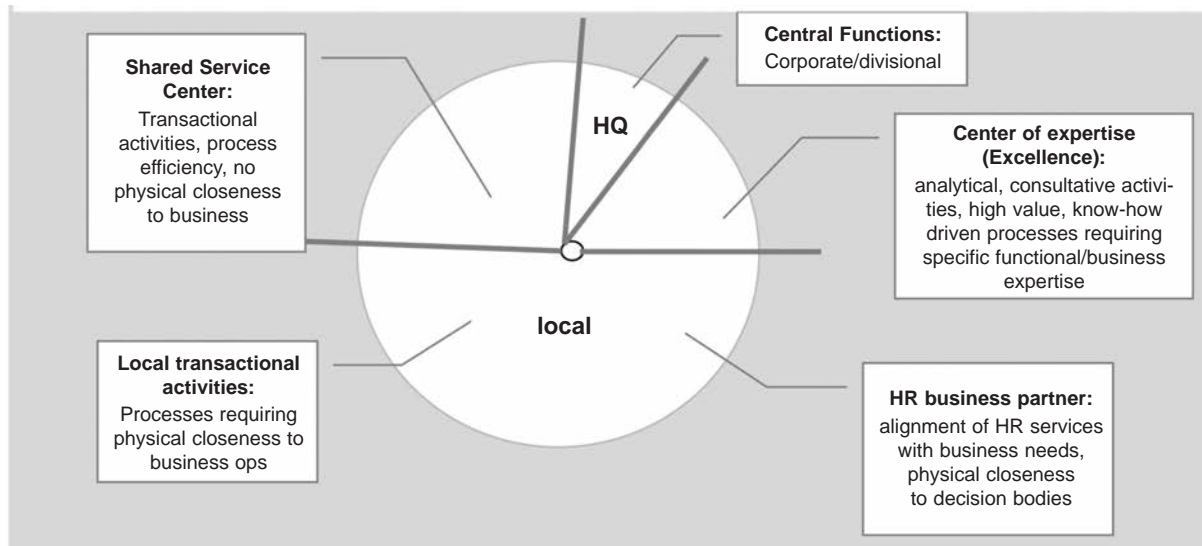


Schéma 2 : Extrait du rapport Hackett – Modèle d'organisation de la fonction RH adapté par nos soins

exprimées par des DRH de branche :

« Le constat (...) est que la démarche Hackett et les propositions de cibles qui en sont issues ne sont pas complètement partagées en l'état par la filière. Des raisons de méthode, de validation des résultats du diagnostic par les entités et, de manière plus fondamentale, une remise en cause des modèles organisationnels (Centre de services partagés/centre d'expertise et cibles communes à l'ensemble des branches proposées dans les scénarios de changement) en sont à l'origine (...) »

Un point de convergence ressort :

« L'objectif commun recherché d'amélioration de la productivité et de l'efficacité des ressources RH (avec un gain de l'ordre de 10 à 15 % des coûts actuels de la fonction d'ici 3 à 5 ans sur les trois domaines RH que sont : la [paiement/gestion administrative/gestion des temps], le recrutement et la mobilité, la formation et leurs incidences en matière de SI [système d'information]) n'est pas remis en cause »

Incontestablement, ce projet divise, comme le montre l'extrait d'un mail adressé par un DRH à l'attention de la direction RH du groupe :

« Je veux bien fonctionner sur le mode que tu proposes pour en sortir...

Je suis persuadé que cette démarche ne produira pas de fruits intelligents et nous consommera énormément d'énergie.

(...)

Je dois tenir compte de la situation particulière de [xx] : soit c'est une démarche qui va finalement devenir "métier" (...) et alors laissons les gens travailler et s'organiser et demandons-leur simplement des engagements d'économie et de résultats (ce que je fais avec le programme [xx]). Soit c'est une démarche groupe, et j'ai un vrai problème (...). »

De son côté, le DRH France s'exprime auprès de son équipe proche en ces termes :

« Alors, respirez un grand coup ! C'est lourd, certes, mais essentiel, car [c'est] l'occasion d'améliorer la connaissance de nos coûts RH (...), et donc d'accroître encore et toujours notre crédibilité ».

À l'issue de ces débats, une première décision est prise par la direction RH du groupe en juin 2009, sur le périmètre d'application du centre de services partagés, quatre domaines d'activités principaux sont ainsi retenus : paie, recrutement, mobilité et formation.

UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION RH

Sur la base de cette décision, un programme de transformation de la filière RH s'engage, il est fondé sur la redéfinition des rôles de la fonction RH et sur de nouveaux outils. Ce programme définit 3 grands rôles : ceux des RH *business partner*, ceux des centres de services partagés et ceux des centres d'expertise. Il précise que l'objectif de réduction associé permettrait au groupe d'atteindre un coût inférieur à celui des sociétés comparables, et aussi :

« D'améliorer durablement la performance de la fonction RH au sein du groupe, de mettre en place des organisations CSP alignées avec les valeurs du marché et la gouvernance du groupe, de se doter d'outils SIRH [système d'information RH] intégrés et en libre-service performants ».

Mais tout cela suppose de « repenser les rôles et les responsabilités des gestionnaires RH (...) et [d'envisager] le déploiement de nouveaux outils à destination de la population RH et des managers ».

Pour mettre en place le Centre Administratif, une méthode de travail est définie par la direction RH du groupe : un directeur de programme rattaché à la direction RH est nommé et des *project managers* sont

chargés du suivi des quatre domaines concernés. La direction du « programme » assure, quant à elle, la coordination et le suivi des travaux : elle définit des modèles communs de gouvernance et de délivrance de services partagés de paie et de gestion administrative. Un correspondant « relais » est désigné dans chaque branche. Son rôle est de participer à la définition de la cible organisationnelle et des *process*. Le « programme » est piloté par un « directoire » présidé par la direction RH groupe et composé de l'ensemble des DRH de branche, du directeur de programme et d'autres responsables de la direction RH groupe (développement, rémunération...). Une date-cible pour la mise en place de l'organisation doit être communiquée par les branches. Un deuxième cabinet de conseil en management (4) est désigné par la direction RH groupe pour aider pendant quelques mois au démarrage des activités du *Centre Administratif*.

La gouvernance du projet est organisée à partir de trois comités qui se réunissent tous les trois ou quatre mois : le comité stratégique qui donne la direction d'ensemble et décide des évolutions d'organisation, le comité tactique qui pilote le contrat de service et réalise des arbitrages sur des évolutions mineures, et le comité opérationnel qui suit la qualité de la prestation et rend compte des dysfonctionnements.

Mais la coexistence de ces comités entraîne beaucoup de confusion. Les participants ne savent pas toujours à quel niveau les décisions se prennent. L'information ne circule pas ou mal entre ces instances. La France, un des plus gros « clients », devient le pilote du projet. Un membre de l'équipe RH est désigné pour assurer le suivi de tous ces travaux.

Un des volets du programme est la redéfinition de la répartition des tâches. Un état des lieux réalisé en 2008 a mis en évidence une confusion des rôles entre le *Centre Administratif* et les filiales, une répartition des responsabilités peu claire, des tâches effectuées par le *Centre Administratif* à la place du client, des tâches réalisées à la fois par les deux, du temps passé par les gestionnaires RH à contrôler les données issues du *Centre Administratif*, des prestations variables selon les clients et non standardisées. Dans la nouvelle organisation, le *Centre Administratif* se recentrera sur ses activités cœur de métier, les gestionnaires RH des entités reprendront la gestion de la relation salarié-employeur (au sens contractuel du terme).

En avril 2010, cette répartition des rôles se précise. Du côté du *Centre Administratif*, les échanges avec les « clients » (les gestionnaires RH) sont peu à peu standardisés. Une nouvelle « plateforme de contact » se met en place, ainsi qu'un centre d'appels doté d'un numéro de téléphone unique. En parallèle, la remise à plat du système d'information est entreprise.

(4) Il s'agit du cabinet Accenture, entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation.

Transitoirement, un « clone » est mis en place (c'est-à-dire un dédoublement du système de paie), le temps de préparer l'implantation du nouvel outil. Ce dernier, qui est présenté par le responsable du *Centre Administratif* comme devant faciliter la gestion du personnel, voit le jour début 2011.

ENTRE TENSIONS ET ADAPTATION

Au cours de l'année 2011, la question de la répartition des tâches entre le *Centre Administratif* et les entités clientes fait débat. Lors d'une réunion avec les DRH à propos de l'évolution future des effectifs RH, le ton monte. Un DRH dit qu'il faut d'abord regarder comment s'opère la répartition des rôles, qu'il ne faut pas se « faire avoir » sur le sujet et que le « *Centre Administratif se décharge de certaines tâches sur les entités* ». La polémique s'est amplifiée lorsque le responsable du *Centre Administratif* a décrété le transfert de la rédaction des courriers administratifs aux entités, alors que ce travail était jusqu'alors réalisé par son équipe. Colère du DRH : « *Mes équipes sont au taquet, aujourd'hui et [ils] ne peuvent plus prendre en charge d'autres tâches* ». Réponse du collègue : « *Oui... Mais il vaut mieux savoir dans quelle direction on souhaite aller... Ensuite, on pourra voir de quelle manière régler ces problèmes-là* ». Ainsi, en dépit de la gouvernance mise en place, des décisions sont prises en dehors des comités.

Les outils et procédures changent. La mise en place du centre d'appels est mal vécue par les salariés et les gestionnaires RH, car elle dépersonnalise la relation. Le nouveau bulletin de paie décidé par le *Centre Administratif* à l'occasion du changement d'outil sème le trouble. Malgré l'information déployée auprès des entités, les salariés comme les gestionnaires RH se plaignent de ne plus rien comprendre à leur bulletin. Ce qui commence à irriter, c'est la rationalisation des procédures d'échange avec le *Centre Administratif* qui exige d'employer des formats de fichier standardisés différents de ceux utilisés, induisant de ce fait un travail supplémentaire pour les gestionnaires RH. C'est aussi le raccourcissement des délais et le manque de souplesse dans les plannings de paie (par exemple, aucune information ou correction de paie ne peut être transmise après le 5 du mois). Les interfaces du nouveau système de paie avec les autres outils sont source d'anomalies, ce qui entraîne un lourd travail de contrôle de la part des gestionnaires RH.

Mais par-dessus tout, c'est la dégradation de la qualité perçue par les « clients » qui cristallise la tension. Pris par le temps ou n'ayant pas encore adopté les bons réflexes, les gestionnaires RH ne prennent pas la peine de formaliser les anomalies dans le *workflow* qui permet les échanges avec le *Centre Administratif*.

À titre d'exemple, un fichier destiné à la revue

annuelle des salaires est envoyé aux gestionnaires RH. Un jour, l'une d'elles nous dit :

« Tu te rends compte ? Il faut vérifier toutes les informations pour chacun des salariés, alors que ce sont eux qui traitent la paie !... L'échelon n'est même pas cohérent avec le salaire qui est indiqué ! La date d'ancienneté est postérieure à la date effective d'arrivée dans l'entité... Et lorsque l'on fait des corrections, celles-ci ne sont pas prises en compte... ».

Cette situation est classique de toute remise en place d'un nouveau système d'information, mais elle s'ajoute ici aux divers changements en cours dans l'organisation RH.

Sans doute en raison des tensions liées à cette situation, le responsable opérationnel des équipes du *Centre Administratif* part. Il est remplacé temporairement par un « manager de transition » détaché par un cabinet extérieur le temps de recruter son remplaçant. Fin 2011 et début 2012, la situation est assez confuse. Les clients sont mécontents et la tension est palpable avec le responsable du *Centre Administratif*. Alors que pour les clients la dégradation de la qualité est patente, le responsable du *Centre Administratif* estime de son côté que les indicateurs qualité sont corrects et rejette la responsabilité des difficultés sur les gestionnaires RH en fonction dans les entités, qu'il considère incompetents.

Mécontente de la prestation, la direction RH France envisage de faire appel à un prestataire externe. Mais cette solution s'avère difficile à mettre en œuvre des points de vue politique et pratique. Malgré tout, la tension finit par retomber, comme si chacun avait pris conscience qu'il ne servait à rien d'en rajouter. Les gestionnaires RH en arrivent à se dire, en parlant des équipes du *Centre Administratif* : « Ils font ce qu'ils peuvent. »

Et puis, il vaut mieux pouvoir compter sur elles pour résoudre les problèmes. Pour contourner l'obstacle des dates butoirs, par exemple, la seule solution est d'expliquer les contraintes des clients et de s'arranger avec l'interlocuteur du *Centre Administratif* afin que celui-ci accepte de recevoir les informations après le délai officiel (ce que nous avons pu expérimenter, et ce, à plusieurs reprises, lors de nos échanges avec le *Centre Administratif*).

ÉVOLUTION DES PARTIES PRENANTES ET TENTATIVE DE CLARIFICATION DU PROJET

Les relations entre le *Centre Administratif* et les clients internes sont formalisées au travers d'un « *service legal agreement* » et de conventions. Ces documents formalisent les engagements et la qualité de la prestation du *Centre Administratif* examinée à partir d'indicateurs. Mais en raison de la tension, la signature du contrat par la direction RH de la branche est repoussée. L'annonce (courant 2012) par le *Centre Administratif*

d'une augmentation des coûts, après une année de réduction de ceux-ci, accroît la tension. Le DRH et le responsable de la performance de la branche récemment créée - à laquelle la France est rattachée (5) - s'emparent du sujet. L'engagement d'une diminution des coûts avait pourtant été pris à la mi-2011 par le responsable du *Centre Administratif*. Lors d'une réunion avec les DRH (à laquelle nous l'avions convié), il avait présenté les évolutions des prestations et la réduction des coûts.

Cet engagement est d'autant plus important qu'un rapport réalisé par le groupe en 2011 avait déjà relevé le coût excessif du *Centre Administratif* :

« (...) des coûts d'environnement élevés, des pratiques administratives lourdes et des contraintes liées à des statuts particuliers, une difficulté d'harmonisation des pratiques et des processus entre les différentes entités utilisatrices de ce Centre Administratif, des systèmes d'information pas assez automatisés, un faible développement des outils RH les plus performants (self-service RH pour les salariés et managers) expliquent le coût élevé du Centre Administratif ».

En effet, à la complexité de la législation du travail française viennent s'ajouter, dans cette partie de l'entreprise auparavant entreprise publique, des règles particulières et complexes.

Devant cette situation, en 2012, le DRH de la nouvelle branche demande à la France de lui transmettre une étude sur l'évolution des coûts du *Centre Administratif* sur la période considérée. Nous réalisons cette étude, qui montre qu'après une réduction du coût moyen par salarié entre 2010 et 2011 qui a permis de générer une économie dans les dépenses RH d'environ 300 000 euros, ce coût augmente à nouveau en 2012.

Des démarches sont alors entreprises pour renégocier le contrat. Une note à l'intention du responsable du *Centre Administratif* est rédigée par la direction RH France, dans laquelle il est demandé expressément une réinternalisation de certaines tâches et une réduction des coûts argumentée sur la base de *benchmarks* internes et externes au groupe (voir l'encadré de la page suivante).

Au cours de l'été 2012, un audit du *Centre Administratif* est lancé par le groupe, il donne lieu à une restitution devant l'ensemble des parties prenantes : direction RH groupe, clients, responsable du *Centre administratif*. Mais il n'a aucun impact sur l'évolution de la situation. Une nouvelle directrice du projet est nommée auprès de la direction RH groupe. Jusqu'à la fin de l'année 2012, plusieurs réunions ont lieu pour tenter de définir les axes d'amélioration, cla-

(5) En 2012, une nouvelle branche est créée (branche Europe), dont la France fait partie. Un niveau supplémentaire est créé entre les filiales du pays France et le groupe.

Extrait de la note**Actions proposées :**

- Nous demandons pour [l'entreprise] que le [Centre Administratif] se recentre sur son cœur de métier : la paie.
- Nous repartons de la raison d'être du [Centre Administratif] : industrialisation des activités administratives et volumétriques à une maille suffisante et identification d'un centre de compétence partagé sur la GA [gestion administrative] et la paie des salariés. Aussi, la gestion de nos salariés doit-elle être vue d'une manière globale en liant la partie administrative (contrat de travail, événements professionnels, familiaux,...) et la mise en paiement qui en est la contrepartie.

rifier le rôle et les interfaces avec le *Centre Administratif* et renégocier les conditions financières. Sans succès : le *Centre Administratif* campe sur ses positions.

Fin 2012, alors que la situation est au *statut quo*, la direction RH France envisage une adaptation du modèle du *Centre Administratif* au sein du périmètre France. Dans le prolongement de la note rédigée quelques mois plus tôt, un pôle administratif interne à l'équipe RH est imaginé pour assurer l'interface avec le *Centre Administratif*.

De manière surprenante, la nouvelle organisation RH projetée pour la France ressemble à bien des égards à celle présentée en 2008 dans le rapport Hackett...

LA CRÉATION D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL

Cette description de la situation nous permet de mettre en évidence les différentes étapes du processus de transformation et le positionnement des acteurs au cours de son déroulement. Elle montre la complexité de ce changement à la fois lent, multiforme et cumulatif.

Ce premier résultat confirme les travaux existants (LANGLEY et DENIS, 2008). Le processus de transformation apparaît *désintégratif* et source de confusion. La méthode initiée - le mode « projet » - bouscule l'organisation en place, de même que le modèle du *Centre Administratif*. La multiplication des instances de discussion crée de la confusion, à tel point que nous nous interrogeons sur l'intérêt de cette démarche. Cette logique a-hiérarchique nouvelle fait penser au fonctionnement de type hétérarchique analysé par Stark (2009). Le concept d'hétérarchie (développé par les

neurobiologistes pour décrire une organisation non hiérarchique) désigne une organisation qui repose sur la mise en réseau de personnes collaborant à un même projet sans en partager la même vision ou la même évaluation et sans qu'aucun « chef » coordonne le projet. Ces relations d'interdépendance qui traversent aujourd'hui les organisations dans un processus de collaboration complexe seraient source d'innovation économique. Il est cependant difficile de considérer notre cas comme une forme hétérarchique. Malgré l'expression et les débats que le modèle du CSP génère, la logique quasi hiérarchique du *Centre Administratif* tend à s'imposer aux « clients ».

Cette période est à la fois mouvementée et peu évolutive. Les multiples changements qui se produisent, avec leur dynamique propre, font penser à un mouvement perpétuel (ALTER, 2010), dans lequel tout bouge en même temps : les personnes, les situations, les dispositifs de gestion. Alors que le projet vise à rationaliser l'organisation de la gestion administrative du personnel, une certaine confusion dans la prise de décision est ressentie par les membres de la fonction RH et par le client final, le salarié. Ils perçoivent un décalage entre les intentions et ce qui se passe réellement « sur le terrain ».

Porteuse de contradictions, comme le souligne Rondeau (2008), une telle situation de changement a pour conséquence de faire « réagir » les gestionnaires RH. Deux groupes d'acteurs s'opposent : d'un côté, des décideurs (le groupe et, d'une certaine manière, le *Centre Administratif*) et, de l'autre, ceux qui doivent mettre en place ce changement (l'équipe RH et les gestionnaires RH des entités).

Quatre phases représentatives de leur rôle peuvent être distinguées :

- a) une phase de questionnement et de débats au plus haut niveau de l'organisation (le groupe) sur le sens et la pertinence de ce programme de transformation qui aboutit à l'élaboration d'un compromis sur les domaines d'application du modèle de CSP ;
- b) une phase de mise en place pendant laquelle les débats se poursuivent au niveau des entités sur les conséquences organisationnelles de la décision et où se discutent la répartition des tâches et les marges de manœuvre. L'enjeu est d'éviter un report d'activités dans les équipes RH des entités et d'obtenir une réduction des coûts ;
- c) une phase de fonctionnement perturbé au cours de laquelle nous assistons à des ajustements locaux ;
- d) enfin, une phase de renégociation infructueuse qui conduit à la recherche par les clients d'une solution organisationnelle plus efficace.

Impliqués dans la mise en œuvre du changement, les acteurs souhaitent mettre de la rationalité dans ce projet qu'ils perçoivent comme confus et ne correspondant pas à leurs attentes. Les nouveaux modes de fonctionnement introduits par le *Centre Administratif*, qui s'apparentent à la régulation de contrôle

(REYNAUD, 1988), entraînent des discussions et des négociations sur ce qui relève du rôle de chacun. Notre étude rejoint les constats de Davis-Blake et *al.* (2009) sur les transformations qu'entraîne l'*outsourcing* (un mode d'organisation proche d'un CSP) sur la nature du travail, les relations de travail et les organisations.

Face aux nouvelles procédures trop contraignantes, se mettent en place, notamment en phases 2 et 3, des formes de coopération plus ou moins « spontanées » proches d'une régulation autonome (REYNAUD, 1988) : rapprochement entre la France et la nouvelle branche pour faire valoir le point de vue des clients, coopération spontanée entre des gestionnaires RH et les équipes du *Centre Administratif* pour identifier les difficultés et trouver des solutions. Cet élément constitue un deuxième résultat de cette étude : le déterminisme relatif des dispositifs de gestion déployés et le manque d'effectivité de la maîtrise et du contrôle qu'ils sont supposés engendrer (BOUSSARD, 2008).

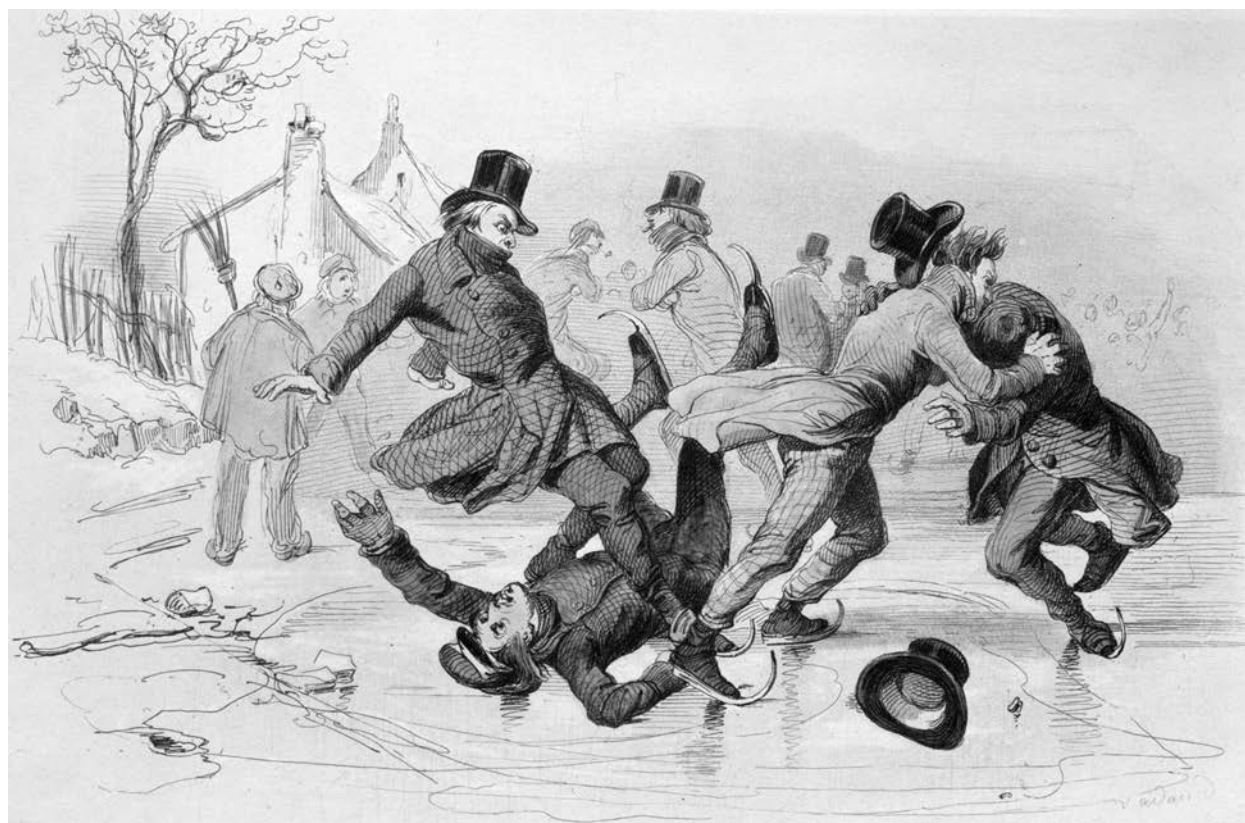
Aucune issue satisfaisante n'ayant pu être trouvée, les clients décident alors de revoir l'organisation. Une alternative externe au groupe est d'abord envisagée. Puis, une solution interne est trouvée : ce sera l'introduction d'une nouvelle équipe administrative en France pour assurer l'interface entre les entités et le *Centre Administratif*.

Ainsi, malgré les contraintes imposées par la situation de changement, l'équipe RH et les gestionnaires RH s'adaptent. Le processus de transformation RH est lui-même modifié par le contexte et les acteurs qui mettent en place la transformation. C'est l'idée de changement situé dans un contexte et endogène, car transformé par celui-ci (LANGLEY, 2008).

CONCLUSION : ÉQUILIBRE ET SURVIE DE L'ORGANISATION

Trois ans après le début du programme de transformation, malgré les ressources déployées, l'objectif de réduction des coûts n'est pas atteint et cela entraîne des renégociations difficiles. Le programme est mis en œuvre grâce à des adaptations réalisées par les membres de la fonction RH qui parviennent, dans l'action et dans l'échange, à trouver des solutions à travers la coopération et des évolutions d'organisation.

C'est sans doute une réflexion insuffisante sur les conditions d'application de ce modèle externe (qui s'apparente à une mode managériale (MIDLER, 1986)), à laquelle s'ajoutent l'extrême complexité des règles de gestion et l'adaptation au contexte organisationnel de cette grande entreprise, qui explique les flottements observés. Cela confirme les écrits de



« Équilibre et survie de l'organisation : Trois ans après le début du programme de transformation, malgré les ressources déployées, l'objectif de réduction des coûts n'est pas atteint et cela entraîne des renégociations difficiles. », « Les plaisirs de l'hiver », gravure colorée de Victor Adam (1801-1866), collection privée.

Taskin et *al.* (2011, p. 110) : le contenu du changement ne peut être dissocié de son contexte. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que l'application d'un schéma d'organisation importé des États-Unis, où les règles sont plus souples et moins complexes, n'entraîne pas la baisse de coûts escomptée. Cependant, l'intervention du cabinet international a peut-être eu un autre effet, plus indirect et insidieux, en affaiblissant la légitimité des règles et des normes de gestion françaises qualifiées « d'inefficaces » à la suite de comparaisons internationales.

La confusion perçue par les acteurs favorise la recherche de nouvelles solutions. Cela va dans le sens des travaux de Beunza et Stark (2003) : dans les situations de tension ou d'incertitude, « *la diversité des liens et des moyens accroît la probabilité pour que les interactions, à travers des "frottements créatifs" et des "frictions génératrices", produisent des solutions inattendues* » (2003, p.193). Tout se passe comme si, face à la déstabilisation produite par le changement, les acteurs recherchaient des solutions susceptibles de permettre à l'organisation de survivre et d'être efficace. Cela conforte la théorie développée par Barnard (1938), pour qui la coopération est une des conditions de réussite de l'entreprise. On peut tout de même se demander si tous ces efforts d'adaptation à des décisions mal préparées et imposées d'en haut sont véritablement source d'innovation ? Plusieurs questions se posent, à l'issue de cette étude, qui mériteraient d'être investiguées : si les dissonances sont à l'origine d'un avantage compétitif pour l'entreprise, une organisation peut-elle durablement fonctionner avec celles-ci ? L'énergie qu'elles consomment, le stress qu'elles génèrent ne risquent-ils pas de la menacer ? En quoi ces dissonances sont-elles véritablement source d'innovation ? ■

BIBLIOGRAPHIE

ADLER (P.S.), "Making the HR Outsourcing Decision", *MIT Sloan Management Review*, 2003.
 ALTER (N.), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.
 ALTER (N.), *L'innovation ordinaire*, 3^{ème} édition Quadrige, Presses Universitaires de France, 2010.
 AMBLARD (H.) & *al.*, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 3^{ème} édition augmentée (1996 et 2005 pour le chapitre 5).
 BALDELLON (M.) & CHAUMONT (C.), « L'apport d'une réflexion Lean dans les démarches de centralisation de services supports », *Logistique et Management*, vol. 19, 1, 2011.
 BARNARD (C. S.), *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1976.

BEUNZA (D.) & STARK (D.), « Organiser la réactivité. Innovation et reconstruction dans les salles de marché du Lower Manhattan », *Politix*, vol. 16, n°63, pp. 171-196, 2003.

BOUSSARD (V.), *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Belin, 2008.

DAVIS-BLAKE (A.) & BROSCHEK (J.P.), "Outsourcing and the Changing Nature of Work", *Annual Review of Sociology*, vol. 35, pp. 321-340, 2009.

DUMEZ (H.), « L'hétéarchie, ou de la dissonance organisée (à propos du livre de David Stark) », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 8, 4, pp. 45-49, 2012.

DUMOULIN (R.), DE LA VILLARMOIS (O.) & TONDEUR (H.), « Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou solution intermédiaire. Le cas de la fonction comptable et financière », 22^{ème} congrès de l'AFC, 2001.

GILBERT (P.) & RETOUR (D.), « Les transformations de la fonction Ressources humaines », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2012.

LACOMBE (M.), « Les centres de services partagés RH : regards sur les pratiques », *Entreprise & Personnel*, n°11, janvier 2011.

LANGLEY (A.) & DENIS (J.L.), « Les dimensions négligées du changement organisationnel », *Télescope*, vol. 14, n°3, 2008.

MEIJERINK (J.G.), *Beyond Shared Savings, a multilevel analysis of the perceived value of HR shared services*, Enchende, The Netherlands : University of Twente, Thèse, 2013.

MIDLER (C.), « La logique de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, n°3, pp. 74-85, juin 1986.

RONDEAU (A.), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n°3, 2008.

SETH (M.) & SETHI (D.), "Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, 2, 2011.

TAËB (J.P.), « Les solutions informatiques externes : la sous-traitance et l'externalisation », in *Paie et administration du personnel*, Paris, Dunod, chapitre 11, pp. 241-258, 2005.

TASKIN (L.) & DE NANTEUIL (M.), *Perspectives critiques en management, pour une gestion citoyenne*, Bruxelles, De Boeck, 2011.

STARK (D.), *The Sense of Dissonance, Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2009.

VILLETTE (M.), *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 2003.

VILLETTE (M.), *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 1988.

« EST-CE QUE JE PEUX VOUS CHALLENGER UN PETIT PEU ? » TRANSMISSION DE CONNAISSANCES ET RÈGLES DE SOCIABILITÉ MANAGÉRIALES (1)

Ce texte montre des cadres de différentes entreprises, des académiques et des consultants réunis pour produire ces biens très spécifiques que sont les « études de cas ». C'est la rencontre de deux éléments qui permet la production de cas : d'une part, l'histoire qu'ont préparée certains des cadres pour présenter une pratique managériale et, d'autre part, la réaction de l'assemblée suite à l'exposé de cette histoire. En se faisant questionner, les exposants sont invités à « montrer davantage », à laisser entrevoir « l'envers du décor ». Ce sont ces informations « croustillantes » qui déterminent le poids argumentaire du cas dans une discussion, et donc sa valeur pour des participants qui pourront l'utiliser ultérieurement. Tout l'enjeu de l'exercice est d'en voir le plus possible en évitant de poser des questions trop dérangeantes, ce qui rendrait le cas incommunicable et inutilisable, d'où l'importance accordée au respect des règles de fonctionnement du collectif.

Par **Benoit GAUTIER***

* Doctorant en Sociologie.

(1) Ce texte a bénéficié de discussions au sein de l'IDHE Nanterre, du colloque « Ethnographie en entreprise » à l'ENS et de deux relecteurs de G&C. Merci à ceux qui se reconnaîtront en tant que contributeurs. Mes excuses à ceux qui estimeront que je ne les ai pas entendus ou mal compris.

INTRODUCTION

À partir de l'observation et de la participation à des réunions auxquelles prennent part différentes catégories de professionnels de la gestion (cadres, consultants, chercheurs en gestion), il a été possible d'examiner l'hypothèse selon laquelle « les gestionnaires » formeraient un groupe ayant sinon une homogénéité structurelle, tout au moins des traits communs. Dans un premier temps, l'observation fine des interactions retranscrites dans les enregistrements pouvait faire penser que c'était le respect d'un certain formalisme dans les échanges qui caractérisait cette population. Ce résultat, insatisfaisant, nous a amené à une remise en question du point de vue que nous avons adopté au départ, qui était centré sur la forme des interactions, pour choisir d'envisager ces réunions comme des lieux de production intellectuelle par l'exposition et la discussion de « cas d'entreprises ». La question devient alors celle des conditions de production de savoirs managériaux, question liée dès le départ à la *valorisation* (2). Que valent les histoires que se racontent ces gestionnaires dans leurs réunions ? Selon quels usages sont-elles évaluées ? Comment ces usages orientent-ils l'organisation de leur production ? Les règles de sociabilité d'usage, dans ces réunions, apparaissent alors non comme des signes d'une culture commune, mais comme une partie du dispositif rendant possible la production d'« histoires de gestion ».

PRÉSENTATION DU TERRAIN

Je suis arrivé à mon poste d'observation au sein de l'Institut Entreprise et Personnel (E&P) il y a de cela quelque temps déjà. Peu à peu, je me suis fondu dans le décor et l'on m'a demandé de participer activement à la production. Tout le monde sait que je suis docteur et (plus ou moins clairement) que mon travail au sein de l'organisation n'est pas seulement un « à-côté » de ma recherche, mais qu'il nourrit mon étude par la participation. Créée en 1969, l'association fonctionne comme un centre de services partagés, une « coopérative de matière grise » (3) pour les directions des Ressources humaines des quelque 120 entreprises adhérentes. Outre sa fonction de *think tank* visant à produire des textes réflexifs pour les praticiens de la gestion des ressources humaines, E&P forme des

(2) VATIN (E.) (dir.), *Évaluer, Valoriser, Une sociologie économique de la mesure*.

(3) Cette expression est attribuée à un fondateur de l'Institut par Jean Fombonne dans *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*. On y trouve une présentation historique de l'Institut, aux pages 608 et 609.

cadres de la fonction, intervient dans le cadre de missions de conseil, capte et diffuse les nouvelles tendances et, enfin, organise des rencontres entre professionnels. C'est à cette dernière fonction que je vais m'intéresser en m'appuyant notamment sur l'enregistrement de réunions tenues dans le cadre de « groupes d'échanges ».

Je suis aujourd'hui considéré comme un appui pour les intervenants salariés d'Entreprise et Personnel. Certains me demandent donc de co-organiser ou de co-animer des réunions. Mon statut officiel dans l'organisation est celui de « chargé d'études », soit le plus bas des échelons du groupe des producteurs intellectuels que sont les intervenants. Identifié du fait de mon jeune âge comme un « junior », en référence aux normes communément admises dans les métiers du conseil, on peut, par exemple, me confier la rédaction de comptes rendus, ce qui rend parfaitement légitime la présence de mon dictaphone sur la table de réunion.

Dans ce texte, je vais examiner la retranscription d'une réunion particulière, tout en m'appuyant sur ma participation à une dizaine d'autres réunions, ainsi que sur l'interrogation de certains de mes collègues sur leurs pratiques, afin de comprendre quels sont les enjeux de ces « partages de pratiques » pour ceux qui y participent.

La réunion dont je vais tirer une partie des extraits mobilisés dans cet article a eu lieu en 2012. Il s'agissait de la seconde réunion d'un groupe formé par une intervenante d'E&P (que j'appellerai Emily). Les discussions portent sur une thématique large, mais jugée porteuse et innovante par Emily, qui a réussi à réunir autour de sa proposition des cadres d'entreprise, ainsi que des chercheurs. Il s'agit de la gestion de la « performance collective ». En plus d'un an, une dizaine de réunions auront lieu. La participation aux réunions est plus ou moins régulière et le groupe se structurera finalement autour d'un noyau dur d'une demi-douzaine de personnes. Lors de la réunion que j'ai choisi d'étudier plus en détail, les personnes présentes étaient les suivantes :

Jean : DRH d'une mutuelle,

Michel : Directeur régional dans la même mutuelle,

Luc : Directeur d'un service dans une industrie de transports,

Anne : Responsable du développement des dirigeants dans la même entreprise,

Richard : DRH dans un groupe du luxe,

Laurence : Cadre RH dans une entreprise de télécommunications,

Marie-Christine : Enseignant chercheur en GRH,

Pierre-Antoine : Enseignant chercheur en GRH,

Emily : Intervenante E&P,

Benoît : Doctorant en sociologie et intervenant E&P.

La rencontre a lieu dans les locaux de l'association, à deux pas des Champs-Élysées. Durant trois heures, deux « témoignages » seront présentés par deux cou-



Sergent del. 1789 M^{me} De Cernel Sculp. N.° 26.
DIGUAY - TROUIN RACONTE SES EXPLOITS À LOUIS XIV.

René Duguay-Trouin naquit à St. Malo le 30 Juin 1673. Les jeux de son enfance furent presque tous des images de la guerre. Le récit d'une action valeureuse le transportait. Accoutumé à vaincre dans tous ses exercices, il se familiarisa avec l'idée que la mort ne pouvoit l'attendre tant qu'il avoit les armes à la main. Dès qu'il se vit en âge de prendre un état, le service de mer fut l'objet de ses vœux ; il fit son apprentissage en 1689, sur la frégate la *Trinité*, le spectacle d'une tempête effroyable et d'un abordage sanglant ne ralentit point son ardeur. Sa famille lui confia, en 1691, une frégate de 14 canons ; jeté par la tempête sur les côtes d'Irlande, il s'empara d'un château, et brûla plusieurs navires. En 1694, monté sur une frégate de 40 canons, dont le Roi lui avoit confié le commandement, après avoir pris plusieurs bâtimens, il tomba au milieu de ses vaisseaux de guerre ennemis, les combattit avec la plus grande intrépidité ; mais il resta prisonnier, et fut conduit à Plymouth, où on le tint enfermé ; une jeune Anglaise, à laquelle notre jeune héros, aussi aimable que brave, avoit su plaire, brûla ses fers. Peu de jours après son retour en France, il se remit en croisière, et se vengea par des prises riches, après avoir enlevé à l'abordage le *Sans-pareil*, vaisseau de 60 canons. Louis XIV le gratifia d'une épée. Plusieurs autres exploits accrurent la réputation de Duguay-Trouin. Le combat où il s'empara, en 1697, d'un vaisseau de guerre Hollandois que commandoit le Baron de Wassenaer, homme d'une intrépidité peu commune, et qui fut depuis Vice-Amiral de Hollande, lui fit le plus grand honneur. Louis XIV se plaisoit à entendre de la bouche de ce brave Officier, le récit de ses actions. Un jour Duguay-Trouin racontant les détails du combat, où il avoit sous ses ordres le vaisseau la *Gloire*, disoit : J'ordonnai à la *Gloire* de me suivre. — Elle vous fut fidèle, reprit le Roi..... En 1697, Duguay-Trouin passa de la Marine

Marchande à la Marine Royale, avec le titre de Capitaine de frégate légère. Il obtint par la suite le grade de Capitaine de vaisseau ; en 1707, on le décora de la Croix de St. Louis. Dès cette année, ayant joint la petite escadre qu'il commandoit à celle qui étoit sous les ordres du Comte de Forbin, ils enlevèrent une flotte Anglaise, qui, sous l'escorte de 5 vaisseaux de guerre, transportoit en Portugal des troupes et des munitions de toute espèce. Dans cette journée, Duguay-Trouin prit à l'abordage, après un combat furieux, le vaisseau le *Cumberland*. Le Roi lui ayant accordé une pension de 10000^l, il demanda qu'elle fût donnée à Saint-Auban son Capitaine en second, qui avoit eu une cuisse emportée à la prise du *Cumberland*. Louis XIV lui donna pour récompense des lettres de noblesse, datées du mois de Juin 1709 ; on y lit que ce brave Marin avoit pris plus de 300 vaisseaux marchands et 20 vaisseaux de guerre ; ses amours ont pour devise : Dedit hæc insignia virtus. La campagne de 1711 mit le comble à la gloire de Duguay-Trouin : il prit Rio - Janeiro, une des plus riches colonies du Brésil. La hardiesse de l'entreprise, le courage et la prudence dans l'exécution ont immortalisé l'Auteur de cet exploit. Louis XIV le nomma Chef d'Escadre en 1715. Le Régent l'admit au Conseil des Indes, et en reçut des avis utiles pour le Commerce. En 1728, la Cour le fit Commandeur de l'Ordre de St. Louis, et Lieutenant-Général des Armées Navales. On lui confia, en 1731, une escadre pour soutenir l'éclat de la Nation Française sur la Méditerranée : il fit rentrer Tunis dans le devoir, affermit la bonne intelligence avec Tripoly, et régla les intérêts du Commerce dans plusieurs villes du Levant. Revenu à Paris, il y mourut le 27 Septembre 1736. Nous avons de lui des Mémoires que M. de la Garde, son neveu, a continués.

A Paris, chez Blin, Imprimeur en Taille-Douce, Place Maubert, N.° 17, vis-à-vis la Rue des 3-Portes. A. P. D. R.

« Que valent les histoires que se racontent ces gestionnaires dans leurs réunions ? Selon quels usages sont-elles évaluées ? Comment ces usages orientent-ils l'organisation de leur production ? Les règles de sociabilité d'usage, dans ces réunions, apparaissent alors non comme des signes d'une culture commune, mais comme une partie du dispositif rendant possible la production d'"histoires de gestion" », Duguay-Trouin racontant ses exploits maritimes, gravure colorée (de 1789) de Mme de Cernel (1753-1834), d'après Antoine Sergent-Marceau (1751-1847), collection privée.

ples d'exposants, puis discutés avec la salle. Emily jouera le rôle de chef de cérémonie, garante du temps et de l'organisation de la réunion, ainsi que de la distribution équitable des temps de parole. On peut dire que tout se passe normalement, et même que cette réunion est un succès, selon les critères en vigueur.

LA RENCONTRE D'UN MUR

Les trois heures d'enregistrement font l'objet d'une retranscription laborieuse. Presque cent pages issues de ce travail doivent être analysées. Que faire d'une matière aussi abondante ? Lors des premières lectures, ce qui ressortait le plus de cette réunion, c'était le poids des règles de sociabilité dans les échanges. En bon goffmanien, on pouvait décrire la manière dont les interlocuteurs s'adressaient les uns aux autres en prenant garde de ne pas se froisser, celle dont la parole était distribuée selon des règles plus ou moins explicites...

Le premier constat que l'on fait quand on s'intéresse à la réunion de ce point de vue est donc celui d'un décalage entre sa fonction affichée - repérer et diffuser des innovations gestionnaires - et ce que l'on pouvait voir à la lecture de la retranscription, à savoir des cadres échangeant des amabilités.

L'objet de l'observation devient la forme des échanges, les règles de sociabilité managériale. Il y aurait une tribu de gens qui auraient une manière bien à eux d'interagir : des chercheurs, des consultants, des cadres, bref, tous ces gens « qui font la gestion » (4). Je me disais qu'en observant les prises de parole, les intonations, le placement de chacun dans l'espace, j'aurais peut-être saisi une *hexis*, une manière d'être propre à ces gens.

Malgré ces cent pages de retranscription de réunion, il faut bien avouer un échec cuisant. L'observation minutieuse des détails se réduit très vite à une observation de pas grand-chose. Les costumes gris, les *power-point*, les questions polies, rien de plus banal ; cela ne produit pas de nouvelles connaissances. J'interprète aujourd'hui ma volonté de description d'*habitus* comme le besoin d'un jeune chercheur plongé depuis quelque temps dans son terrain d'observation de se défouler en faisant une description féroce de ces petites attitudes qu'il a d'autant plus de mal à supporter qu'il est en train de les incorporer. Le sociologue revêt ici le costume du moraliste des *Caractères* (le talent littéraire en moins...).

Il se révèle finalement très difficile d'isoler des manières d'interagir qui soient propres à ce groupe. On n'arrive pas à faire parler ces échanges assez

consensuels entre gens bien éduqués qui ne se connaissent pas très bien. Même si l'on s'intéresse aux « à-côtés », comme les pauses et l'avant-réunion, les données enregistrées ne portent pas de traces remarquables. Les gens y socialisent en « parlant boutique » sur un ton à peine plus relâché que pendant les échanges « formels ». Le ton est gentiment taquin. On a l'impression de gens pas très à l'aise qui restent dans le « lieu commun ». On sent quand même un fort poids des règles de bienséance. On ne fait pas de vagues (ou alors des vaguelettes). Tout se passe bien, ce qui est désespérant pour quelqu'un à qui l'on a toujours dit que le sociologue doit regarder les conflits, les dysfonctionnements, les craquelures, les fissures, pour mettre ses doigts dedans et aller voir ce qu'il y a derrière la façade. Derrière celle-ci, il y aurait la vérité. Ici, pas de fissure : la paroi est lisse. Si bien que l'on se demande s'il y a quelque chose derrière.

Après s'être heurté à cette paroi avec une certaine violence, il fallait se résoudre à changer de posture par rapport à ce matériau, et donc, malgré tout, à réfléchir. Cela m'a conduit à deux partis pris méthodologiques.

OÙ L'ON TROUVE ENFIN UNE QUESTION

Se résoudre à s'intéresser à la production

Une approche simple de cette réunion consistait à raisonner en termes de production. Que produisait cette réunion ? Et comment ? Est-ce que l'on peut comprendre la manière dont les gens y interagissent à partir de cet angle ?

Quels en sont les produits, *qu'est-ce qui existe à l'issue d'un groupe d'échanges, qui n'existait pas avant ?*

Un premier produit tangible est certainement le compte rendu de la réunion. Il fait six pages et reprend de manière stylisée les récits faits par les cadres venus témoigner. Partant de l'idée qu'un produit est souvent fait pour être valorisé et utilisé, on peut se demander ce qui est fait d'un compte rendu, après coup. Les comptes rendus, on le sait, restent souvent dans les tiroirs, dans des dossiers en carton ou conservés sous forme de fichiers informatiques. On peut les ressortir de temps en temps et les relire, leur fonction est d'informer minimalement ceux qui n'étaient pas là, mais aussi de rafraîchir la mémoire de ceux qui ont participé à la réunion.

On peut faire l'hypothèse que le compte rendu est la trace d'autre chose, de quelque chose de plus abstrait, et aussi de plus précieux. Ce que re-suscite la lecture du compte rendu chez un participant dont la mémoire flanche, c'est un « cas d'entreprise ».

Un cas d'entreprise est ici le récit d'une pratique managériale située. Ultimement, c'est une compétence, c'est ce qui permet à quelqu'un de dire : « dans

(4) BOUSSARD (Valérie), « Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance », *Perspectives sociologiques*, Paris, Belin, 2008.

telle entreprise, ils font ça ». Cela peut être exposé oralement, mis en lettres et finalement figé dans un document rendu plus ou moins public (ici le compte rendu). Au-delà de cette standardisation, chaque participant peut se forger son propre compte rendu, matérialisé ou non, en fonction de ses intérêts, de son point de vue, de ce qu'il a entendu. Le cas se caractérise ici par son effet sur ceux qui en prennent connaissance : il *rend compétent* à décrire une pratique de gestion située dans une organisation. Il *autorise* à en donner les causes et les effets, sa réussite ou son échec.

On pourrait donc distinguer deux produits : le compte rendu comme archétype d'*output* distinct du processus de production (on peut en imaginer d'autres), et l'apprentissage d'une compétence à dire une réalité de gestion. Le fait de participer à la réunion produit donc le compte rendu, mais participer à sa production, c'est bénéficier d'un apprentissage : il est donc délicat de séparer ici un processus de production d'un produit.

« À-quoi-ça-sert-ologie »

S'interroger sur le processus de production du « cas d'entreprise » amène à s'interroger sur sa valorisation à travers les usages qui en sont faits. Qu'est-ce qui fait que l'on obtient un bon « cas d'entreprise » ? Quels avantages peut-on tirer de la capacité à dire « dans telle entreprise, ils font ça » ? Comment maximiser cet avantage ?

Dans un tout autre contexte, Alain Desrosières s'interrogeait sur la capacité des statisticiens de l'Insee à comprendre la manière dont sont utilisées les connaissances qu'ils produisent : « C'est cette diversification des usages qu'il faudrait étudier. À un moment, je proposais de créer une science que je voulais appeler l'« à-quoi-ça-sert-ologie »... C'est vrai : à quoi ça sert ? À l'Insee, personne ne sait... » (5). Ce n'est pas parce que les producteurs d'une connaissance ne savent pas dire à quoi elle sert qu'elle ne sert effectivement à rien. Ce n'est pas parce que les producteurs ne savent pas dire à quoi le produit sert que leur manière de produire n'est pas influencée par les usages. Une bonne partie du travail de Desrosières a consisté à montrer les liens profonds entre processus de production et modalités d'usage des connaissances.

Dans le cas qui nous occupe, il faudrait donc comprendre l'usage des « cas d'entreprise » produits au cours de ces réunions pour mieux comprendre les règles de sociabilité qui organisent cette production collective de « cas ».

(5) Extrait d'un entretien paru dans la *Lettre Grise* de l'association Pénombre (n°12, automne 2013). Desrosières (A.) était un historien et sociologue des statistiques, ainsi qu'un ancien administrateur de l'Insee.

POURQUOI PRODUIRE DES « CAS D'ENTREPRISE » ?

En quoi est-il bon et utile aux personnes présentes dans cette réunion de maîtriser des « cas », c'est-à-dire de pouvoir dire « dans telle entreprise, ils font ça » ? Plus encore, à quoi sert-il de participer à la production de ces cas qui seront de toute façon diffusés au-delà du groupe des participants ?

On peut relever différents usages possibles des cas selon les catégories de gestionnaires présents. Ces différents usages sont voisins, voire ils ne constituent que des nuances de thèmes largement partagés.

– Les chercheurs utilisent les cas pour écrire des articles, en tous cas ils peuvent s'en servir comme illustrations de leurs théories. Ils les mettent en série, les classent (dans des typologies), ce qui leur permet de dessiner des tendances, une cartographie des possibles managériaux. Cette cartographie nécessite un éventail de cas aussi variés que possible, c'est pourquoi l'on s'intéresse plus volontiers aux cas « originaux » ou « innovants ».

– Les cadres les utilisent comme source d'inspiration pour renouveler leurs pratiques, mais aussi comme comparaison/évaluation (*benchmark*) de leurs dispositifs.

– Les consultants assoient leur légitimité d'experts théoriques (au sens des chercheurs), mais aussi en tant qu'acteurs sur un marché. Si je connais beaucoup de cas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) que je sais mobiliser oralement dans une conversation avec un spécialiste GPEC d'une entreprise, alors je suis bien positionné pour me voir attribuer des missions sur le sujet, et cela d'autant plus si j'ai su forger à partir de ma bibliothèque de cas une connaissance des problèmes et des enjeux récurrents à ce sujet.

Ainsi, quand je demande à Sandrine, une des plus anciennes salariées de l'Institut, ce qu'est un groupe d'échanges réussi, elle m'explique qu'un groupe d'échanges doit dans l'idéal déboucher sur la rédaction d'une étude (un texte en reprenant les « enseignements »), voire sur des interventions de conseil.

Le cas d'entreprise est donc, par bien des aspects, une ressource précieuse. Mais si l'essentiel de la connaissance est recueilli dans les comptes rendus diffusés aux absents et plus largement par la publication d'études et d'articles, quel est l'intérêt de venir assister aux réunions proposées (6) ? En effet, les cadres d'entreprise sont avares de leur temps : passer presque toute une après-midi « à l'extérieur », chez un prestataire dont ils paient les services, est pour eux un luxe dont ils disent pouvoir de moins en moins se permettre.

(6) Certains intervenants ont répondu à cette question en convenant qu'aucun compte rendu des réunions de leur groupe ne serait rédigé, limitant ainsi la diffusion des contenus au-delà des participants effectifs.

Avant le début d'une autre réunion du groupe, Richard, DRH dans un groupe de luxe, affirme à Emily qu'il est heureux de participer à la réunion, car il a besoin de « s'aérer la tête ». Il décrit « une ambiance lourde » dans son entreprise et dans la société en général (7). Le fait de se joindre au groupe peut donc être un moyen de changer d'air, de rencontrer des gens sympathiques et intéressants, le temps d'une après-midi. Ces réunions ayant lieu dans un espace où leurs hiérarchiques et collaborateurs ne peuvent directement les observer, représenteraient pour ces cadres une bulle, un refuge dans lequel l'urgence du travail serait suspendue.

La rencontre d'avec des pairs professionnels issus de groupes proches peut permettre de tisser des « liens faibles » mobilisables ultérieurement, notamment pour sa carrière. Ainsi, il n'est pas rare de voir des salariés d'Entreprise et Personnel rejoindre les rangs d'une entreprise adhérente, et inversement (8).

Au-delà de ces motivations plus ou moins périphériques, assister aux réunions permet de participer au processus de production des cas. Les documents diffusés après les réunions sont le fruit d'un travail du groupe présent lors de la réunion. On peut constater tant dans les comptes rendus que dans l'utilisation qui en est faite ultérieurement que les cas ne sont pas présentés tels quels, qu'ils ont fait l'objet d'une préparation de la part des gestionnaires exposants, par exemple sous la forme de documents *power point*. Ils portent les traces des discussions avec le reste des participants. Les traces des cas sont donc produites collectivement. Si l'on s'interroge sur les bonnes raisons qu'ont les personnes de participer à ces réunions, alors, en quoi la participation à cette production collective est-elle intéressante pour ceux qui y consentent ?

Tout d'abord, en participant à la production des cas, on s'assure d'être le premier servi dans la chaîne de diffusion. Il s'agirait d'avoir la primeur de ce bien précieux, d'être (ou de se sentir) « à la pointe de l'innovation ».

Chaque participant par ses remarques et ses questions oriente la manière dont sera compris et finalement exposé le cas. Il y a certainement quelque chose qui ressortit au plaisir intellectuel, dans le dévoilement des « coulisses » des récits exposés.

Enfin, dans l'économie des cas, il semble important d'être au plus près de la source d'émission de l'information. En effet, pouvoir dire « M. Untel m'a dit qu'il

avait fait ceci dans son entreprise » a plus de poids que d'affirmer avec fierté « J'ai lu dans une étude ou un compte rendu qu'une entreprise (parfois anonyme) faisait ceci ou cela ».

Dans le premier cas, on peut également mobiliser des anecdotes relatées lors de l'exposition, ce qui donne l'impression d'une familiarité avec le cas. Il semble que la valeur du cas s'amointrisse en parcourant les maillons de la chaîne de diffusion formelle : comptes rendus oraux, écrits, puis articles et études. On a là un mécanisme presque opposé à celui de l'épistémologie de la science moderne, qui opère par dépersonnalisation et par délocalisation des savoirs (9).

On peut observer, durant les échanges qui ont lieu dans le temps précédant le début de la réunion, que les gestionnaires de différentes professions mobilisent ces cas pour peser dans la conversation.

Ici, Pierre-Antoine, chercheur, intervient dans une discussion entre deux professionnels échangeant sur leurs pratiques en leur transmettant un cas qu'il n'a pas vécu en tant que gestionnaire, mais qu'on lui a transmis lors d'une visite au sein d'une entreprise. L'histoire du chantier naval sert ici à illustrer une tendance (la redécouverte des compétences féminines). Le cas donne du sens à la pratique décrite par Laurence : ce qu'elle tente de faire, d'autres le font avec succès. Elle s'inscrit dans une évolution globale. L'intervention de Jean nuance, quant à elle, ce propos en lui opposant sa propre expérience sur le long terme. La mobilisation de cette expérience personnelle permet à Jean de relativiser cette impression en la qualifiant de mode toujours susceptible de se retourner d'un moment à l'autre.

La mobilisation de cas permet ici d'entrer dans une discussion entre professionnels sans nécessairement partager leur expérience. On le voit : le cas est un moyen de s'approcher de l'expérience d'autres praticiens, sans qu'il en contienne pour autant toutes les subtilités. C'est en quelque sorte un résumé transportable d'un vécu éminemment complexe et enraciné dans des contingences locales. C'est ce caractère transportable, facilement mobilisable et transmissible qui en fait à la fois la force et la faiblesse. En effet, les cas peuvent s'accumuler et donner l'impression d'une connaissance vaste du monde de la gestion. En revanche, on voit ici qu'un récit de seconde main pèse moins, dans la conversation, qu'un récit d'expérience vécue. Plus le locuteur est éloigné de la pratique décrite, plus on peut le soupçonner de communiquer une vision épurée ou idéalisée des faits.

Pour illustrer les normes d'évaluation de la qualité du récit de pratiques, on peut citer cet extrait d'une discussion informelle avec un intervenant d'E&P res-

(7) Nous sommes en avril 2013 et Richard fait référence aux aveux d'un ministre accusé de posséder un compte bancaire en Suisse, après de nombreuses dénégations. Dans un contexte de crise économique, les médias et les spécialistes de l'opinion publique parlent de « défiance » envers les élites.

(8) Cette hypothèse me paraît à elle seule mériter une étude spécifique. Ce n'est cependant pas parce que ces réunions peuvent avoir un rôle dans la carrière des participants que cela épuise le sens de cette pratique.

(9) À ce sujet, voir Steven SHAPIN, *Une histoire sociale de la vérité. Science et mondanité dans l'Angleterre du XVII^e siècle*, Paris, La Découverte, 2014.

Discussion informelle entre Laurence et Jean, avant le début de la réunion

Laurence : « On a les mêmes difficultés dans les mondes techniques que dans les entreprises... Les lycées, maintenant, on commence à prendre contact, essayer d'inciter un petit peu ces jeunes femmes qui ont d'excellents résultats au bac et qui, après que... Voilà... : donc c'est vrai, que c'est un travail de longue haleine... Autant dans certaines fonctions transverses, là, ça va... »

Jean : « Y'a quelques années, moi, j'étais dans la métallurgie, les [??], c'était impossible, même si on voulait... »

[Pierre-Antoine, qui écoutait attentivement, intervient]

Pierre-Antoine : « Et il y a d'autres endroits où l'on a découvert avec intérêt des compétences féminines : par exemple, j'ai été marqué par la visite des Chantiers de l'Atlantique... »

Laurence : « Ah ? »

Pierre-Antoine : « ... où, à un moment donné, on nous explique que l'on avait un gros problème de compétences de soudeur que l'on trouvait pas, on trouvait plus de soudeur..., etc. Et puis, finalement, ils ont trouvé les compétences qu'ils cherchaient du côté d'autres métiers, qui étaient en l'occurrence beaucoup féminisés, présents dans l'écosystème local. Et ils expliquaient avec beaucoup d'intérêt que, voilà... »

Jean : « Y'a des cycles... »

Pierre-Antoine : « Au-delà de l'image... »

Jean : « Sur certains métiers, y'a des cycles : dans le textile, c'était comme ça aussi. J'avais des gens... euh... ils sont contrôleurs (par exemple), y'a une période (ça remonte à quelques années en arrière), ça pouvait être que des femmes qui tenaient les postes. Après, ça pouvait être que des hommes... Après, ça va être que les femmes... (on sait pas pourquoi, d'ailleurs, hein...). »

ponsable d'un autre groupe d'échanges insatisfait de la prestation de la personne qu'il avait invité à présenter une pratique :

« C'était le pire témoignage que j'aie vécu à EP. Moi, je l'ai trouvée [La cadre invitée à témoigner] nulle en public, et ne maîtrisant pas son contexte, [...] C'était un discours technique, [...] : pas de recul. Elle [n']a pas anticipé les remarques, c'était : « yakafokon », [...] (Extrait de notes de terrain).

Les échanges entre l'exposant d'un cas et les autres participants visent à s'éloigner autant que possible d'un récit idéalisé purement technique et non situé, dont l'archétype est l'exemple des « bonnes pratiques » telles que décrites dans certains livres de management, ou dans les recommandations des « mauvais » consultants. Ce qui fera la qualité d'un cas est la capacité de celui qui le raconte à s'approcher de l'expérience de ceux qui l'ont vécu, tout en restant transmissible. On peut voir les réunions d'Entreprise et Personnel comme un dispositif visant à produire de tels récits.

Conscients de cette ambition, les exposants donnent à travers des apartés des informations supplémentaires, dont on sait qu'elles ne pourront pas nécessairement être reprises dans les comptes rendus. Ces apartés concernent souvent des « ficelles du métier » ou encore la compétence politique du gestionnaire. Cet excès de transmission de connaissances n'est consenti que parce que l'on sait qu'il n'en restera aucune trace

publiable. Les auditeurs, quant à eux, poussent autant que possible les exposants à leur laisser voir l'« envers du décor » ou les « coulisses » de ce qui est présentable et figé dans des traces, telles que le *power-point* ou le compte rendu.

LA FORME DE LA CRITIQUE ET DU QUESTIONNEMENT

Comment se fait l'accès à cet envers du décor ? Entreprise et Personnel présente ses groupes d'échanges à la fois comme des lieux de « partage d'expérience » et de mise en débat des pratiques. Il y a là une tension : comment inviter des cadres d'entreprise à présenter leurs pratiques si, ce faisant, ils s'exposent à la critique ?

Comment créer une confiance suffisante pour les échanges sans pour autant sombrer dans le travers de discours lénifiants ? Tout l'objectif est de rendre possible cette mise en visibilité de ce qui doit, dans une certaine mesure, rester caché. Au-delà de la question de la sensibilité des données, cette question concerne aussi l'alternative entre précision et généralisation du récit. Si l'on affirme que la réussite d'un projet a principalement tenu aux capacités d'un individu, ou qu'il a échoué à cause de raisons personnelles, que faire

d'un tel récit ? Les cas doivent donc être suffisamment génériques pour être « transférables » tout en donnant à voir certains paramètres difficilement intégrables (le vécu personnel, par exemple) dans un récit standardisé, sans quoi ils paraissent artificiels.

L'enjeu du questionnement critique est justement, pour les auditeurs, de tenter de percer le voile d'un récit forcément préparé à l'avance non seulement pour faire bonne impression, mais aussi pour donner une dimension généralisable à cette histoire de gestion. Le dialogue avec la salle sert à rendre visibles des difficultés et des spécificités que les exposants peuvent être tentés de dissimuler. Cependant, comme il s'agit non pas d'un interrogatoire, mais d'un échange entre professionnels, la question critique doit prendre une forme acceptable pour la personne interrogée.

Les professionnels interrogés sur leurs pratiques savent que ce dévoilement fait partie de ce que l'on attend d'eux. Ainsi, ils émaillent leurs présentations de références à ce vécu supposément partagé par leurs collègues. Les questions des auditeurs sont souvent des invitations à pousser cette logique un peu plus loin.

Voici deux exemples issus du premier exposé consacré à la présentation d'un outil de *Balanced Scorecard* comprenant des objectifs de « dynamique collective » :
– Premier exemple

Anne lève la main et demande la parole à Jean.

Jean : « Je vous en prie... ».

Anne : « Oui... Moi, j'avais plusieurs questions... D'abord, je vous remercie, parce que c'était vraiment très, très riche, très instructif et très clairement présenté. Et, en même temps, j'ai des questions sur les interstices, notamment... euh..., je vois une belle histoire, mais je sais que, derrière les belles histoires, il y a des difficultés, des tensions..., y'a des déceptions, y'a des moments où ça va pas, y'a des moments de découragement, etc. Donc, peut-être... un moment de découragement... m'intéresserait ?... »

Jean : « 'fin... moi, pour me décourager, il en faut beaucoup, hein ! »

Michel : « Hé hé hé hé ! »

Anne : « Comment vous l'avez [???] : ça c'est une question... Si l'un d'entre vous (peut-être pas les deux) a envie d'y répondre... »

Jean : « Oui, je veux bien, oui [...]. »

Anne : « Alors, les moments de découragement... »

Jean : « Les moments de découragements, c'est moi qui les ai vécus, hein... parce que c'est dans le lancement, hein..., chaque fois, dans les opérations contre le découragement, bah, il faut, simplement, pas se décourager. Hé, qu'est-ce que vous voulez faire d'autre ? Alors, mais en termes RH, si vous avez l'habitude, vous devez en avoir assez souvent, parce que vous êtes sur des problèmes de conviction, et sur des problèmes de conviction, vous pouvez pas calculer des ROI (10) sur ces aspects-là, on vous demande de calculer un ROI, ah... baah : il faut repartir à l'assaut, et

pis..., et pis..., c'est que ça, hein ? »

La question d'Anne est diplomatiquement amenée, elle souligne d'abord les qualités de la présentation, mais elle demande à en savoir plus sur les « interstices ». Sous des abords modérés, l'usage de l'expression « belle histoire » relègue la présentation, malgré ses qualités, dans le domaine de la fiction, voire de la manipulation. Qu'y-a-t'il, derrière la « belle histoire » ?

Anne invite à déplacer la discussion vers les moments difficiles vécus personnellement par les gestionnaires. Jean répond, sur le ton de la fanfaronnade, en affirmant sa robustesse psychologique. Anne revient alors à la charge en demandant, comme une faveur, si l'un des exposants a envie de lui répondre. Cette ouverture au libre arbitre des personnes questionnées semble mieux fonctionner, elle rend difficile le refus. Plus loin, Jean lui répondra que le découragement n'est pas une option. En effet, pour lui, la force de conviction est indispensable dans un métier (les RH) où la justification gestionnaire par la finance (le R.O.I.) serait une ressource inaccessible. Il décrit donc un métier où l'influence et la capacité d'entraîner des alliés comptent plus que l'argumentation comptable. C'est donc un autre visage du travail gestionnaire qui paraît ici, un visage dans lequel les qualités personnelles, comme la résistance psychologique, la détermination et l'habileté politique jouent un rôle important.

On comprend pourquoi les éléments de « contexte » s'écartant d'un discours « technique » importent particulièrement, ici, pour la qualité d'un récit de pratique. Si l'on en croit Jean, dans le domaine des RH, les dimensions techniques sont finalement assez peu importantes pour la réussite d'un projet, comparées aux compétences individuelles et à la sagesse pratique du professionnel. Il consent ici à développer un récit parallèle, celui de sa relation avec sa hiérarchie - un récit dans lequel il se valorise et donne à voir les vertus (et non les techniques) nécessaires pour réussir. Le *storytelling* des cadres mêle, ici comme ailleurs, une dimension technique et informationnelle à la mise en lumière des vertus de celui qui énonce ces informations (11). Il y a donc à la fois un discours d'expertise relevant de la bureaucratie moderne et une forme de récit dans lequel on voit le héros exercer ses vertus dans des situations complexes.

– Deuxième exemple

Pierre-Antoine interrompt Michel : « Est-ce que je peux vous challenger un petit peu ? »

Michel : « Ah, mais... je suis là pour ça ! »

(10) *Return On Investment (ROI)*.

(11) « Cette dramaturgie vise non seulement à rabâcher quelques-uns des avantages traditionnels de toute fusion, mais aussi à afficher les savoir-faire communicatifs du stratège : il sait choisir son moment, il est expérimenté, il parle simplement. », MARION (G.), « TOTALFINA+ELF, Comment lutter contre l'évidence ? », *Gérer et Comprendre*, septembre, 2000.

Pierre-Antoine : « Dans le quadrant, en bas à gauche, on a dynamique collective, or on s'attend à trouver notamment beaucoup d'indicateurs et d'objectifs collectifs.

Michel : « Ouais... »

Pierre-Antoine : « Or, je trouve en la matière surtout des indicateurs collectifs relatifs à des échanges de pratiques. Il faut que l'on se rapproche des autres instances, que l'on échange des bonnes pratiques, et puis beaucoup d'objectifs individuels, plans de formation, et *cetera*. Est-ce qu'il y a d'autres indicateurs ou d'autres actions qui soient vraiment spécifiquement collectifs, par exemple, je ne sais pas... euh..., un indice de satisfaction collective, qui existerait dans la maison, ou... euh.. ? »

Jean : « Alors, il n'y a pas d'indice... »

Pierre-Antoine : « Ou... un indice de performance collective. »

Jean : « Il n'y a pas d'indice de satisfaction collective parce que notre patron est contre. Je lui ai demandé, déjà plusieurs fois... »

Pierre-Antoine : « Ouais... »

Jean : « De mettre en place ce type d'indice-là... »

Pierre-Antoine : « Ouais... »

Jean : « Pour des raisons qui le regardent... Donc, y'a pas de..., d'étude... sur ce sujet,.. on veut pas... ».

Ici, Pierre-Antoine utilise un terme déjà employé trois fois par Michel pour l'interroger : « challenger ». Il s'agit, en quelque sorte, de proposer un défi sportif et non pas guerrier, à l'interlocuteur. Le défi est relevé avec enthousiasme par Michel. Pierre-Antoine relève un décalage entre le but affiché d'un outil de gestion (stimuler la « dynamique collective ») et son contenu (pas d'indicateurs ou pas d'actions purement collectives). Il évoque des outils bien connus existant dans d'autres entreprises, qui pourraient permettre de réduire cet écart. Michel ne semble pas pouvoir apporter à Pierre-Antoine une réponse acceptable. Jean prend la relève et répond que « le patron » de l'entreprise refuse de mettre en place de tels outils « pour des raisons qui le regardent », et ce en dépit de demandes répétées de sa part. Cette révélation de divergences au sein de la direction pourrait passer pour de la déloyauté de la part de ce DRH, qui rectifie en s'associant finalement à la décision de la direction : « on n'en veut pas... ». Les raisons « qui regardent » le patron resteront cachées à tous. Seule la connaissance des volontés particulières de la tête de l'entreprise permettrait de répondre à cette question. Jean ne souhaite apparemment pas la diffuser. Pierre-Antoine le comprend, il n'insiste pas. Bien entendu, une telle information, même incomplète, ne peut pas être diffusée dans les comptes rendus de séance, seuls ceux qui ont été présents au moment de la réunion auront un élément de réponse à cette question. Ils auront entraperçu une réalité du travail de gestion qui ne peut se transcrire directement dans les écrits professionnels. En effet, ceux qui rédigeront les « cas

d'entreprises » et les comptes rendus feront comme si la question ne se posait pas.

Le questionnement peut parfois prendre la forme d'une interrogation sur la véracité des faits présentés, plus que celle d'une demande d'informations supplémentaires. Il est autrement plus délicat de répondre, sur ce registre : faut-il se lancer dans un débat épistémologique ou avouer une incompétence, voire une manipulation ? Les notes suivantes ont été prises lors d'une réunion ultérieure du même groupe :

Une DRH brésilienne montre une courbe qui chiffre la baisse des coûts de maintenance. Elle la présente comme une conséquence d'un dispositif de partage de bonnes pratiques entre les entreprises du groupe. Une cadre française intervient et demande s'il n'y a pas d'autres facteurs qui expliquent cette baisse. La DRH brésilienne répond : « Oui, il y a d'autres facteurs..., mais, là, je ne présente que ce qui est lié à ces bonnes pratiques ». Elle semble poursuivre le cours de sa présentation. Un professeur de gestion brésilien, avec qui la DRH est venue intervenir à son tour. Il pointe du doigt la Française : « Non, mais la question est intéressante, c'est celle de la causalité... »

J'ai l'impression d'une brisure dans le registre de discussion. Cette question n'était pas prévue, la DRH brésilienne ne sait pas y répondre. Personne, d'ailleurs, ne sait y répondre. Les échanges habituels portent sur la compréhension, la demande ou l'apport d'informations supplémentaires. Là, on a comme une question sur la méthode, une question qui peut être perçue comme une remise en cause (extraits de notes de terrain).

Ici, l'échange échoue parce qu'il n'y a probablement pas de réponse acceptable à la question posée. On peut imaginer que, sans le chercheur, il n'y aurait eu ici qu'un confortable malentendu. La précision qu'il apporte rend impossible le contournement. Finalement, un consensus amènera le collectif à ne pas traiter cette question. On peut évoquer ici une forme d'ambiguïté dans le rapport à ces récits/savoirs. Il semble surprenant que la question de la véracité du récit présenté paraisse finalement assez secondaire. Comme l'a souligné Jakob Krause-Jensen dans son étude ethnographique de cadres RH d'une entreprise danoise (12), il est très difficile de savoir si ces travailleurs adhèrent réellement aux récits et concepts qu'ils manipulent. En fonction des situations, la croyance naïve comme la critique acerbe peuvent être des options comportementales également viables, face à ce que certains appellent *corporate bullshit*. Pour les deux derniers exemples, on voit à l'œuvre la distinction entre ce que l'on écrit de cas diffusables à tous, ce que l'on en dit qui ne sera pas retranscrit et qui ne sera donc connu que des seuls protagonistes et, enfin, ce

(12) KRAUSE-JENSEN (J.), *Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-Based Management in Bang & Olufsen*.

que l'on comprend de l'absence de réponse à certaines questions, qui passera plus rarement le stade de la formulation.

Le questionnement habile par les participants permet, dans la mesure où les exposants le souhaitent, de faire entrevoir une face du travail de gestion qui ne relève pas véritablement du savoir gestionnaire, tel qu'il est formalisé et rendu transmissible par le dispositif de production de cas. Les règles de la production de témoignages ou de « cas » de bonne qualité se confondent donc en partie avec les règles présidant aux relations entre participants. Les limites entre ce qui est dicible ou non, transportable ou non dans les cas, sont floues et certainement mouvantes, et elles dépendent très certainement de la manière dont les questions sont amenées. On peut penser que ce qui n'est pas pertinent aujourd'hui pour la publication et la transmission le sera demain. En effet, la capacité qu'ont les gestionnaires à consentir petit à petit au dévoilement de parties plus ou moins masquées de leur travail peut être vue comme la première étape de la publicisation de ces pratiques.

CONCLUSION

Dans l'entreprise, l'ethnographe confronté à la production des savoirs gestionnaires doit affronter l'épineuse question du statut de ces savoirs et de ces savants. Il se retrouve dans une position étrange consistant à s'intéresser à des concurrents, qui eux aussi prétendent produire un savoir pertinent sur le fonctionnement des entreprises.

On s'empêche de comprendre la nature de l'activité de ces travailleurs intellectuels si l'on se prive de l'analyse de leur travail en se concentrant sur les résultats extérieurs de leur activité. Ce travail, on l'a dit, consiste pour une bonne part en la production de récits formalisés et transportables, que le gestionnaire peut mobiliser à diverses fins, selon la position qu'il occupe. C'est le sens usuel du « cas d'entreprise ». On a vu que cette définition pouvait recouvrir une compétence à dire ce qui se passe dans une organisation, à partir d'un degré d'« intimité » avec les pratiques telles qu'elles ont eu lieu. Le terme de « cas » désigne plusieurs produits distingués par des niveaux de formulation et de formalisation. Finalement, les cas prennent des formes très différentes en fonction des contextes d'énonciation (une anecdote partagée avec un collègue ou un écrit dans un manuel). Ici, on semble en comprendre l'utilisation dans un processus qui vise non seulement à connaître, mais aussi à se valoriser sur un marché par des marques de proximité avec l'expérience d'autrui. En fonction de ces usages et de ces formes d'énonciation différents, on pourra parler d'un discours technique reproductible et généralisable ou bien de témoignages fortement individualisés qui

n'ont de valeur qu'en tant qu'exemples des vertus professionnelles à exercer.

Aristote nous dit que « la marque distinctive du savant, c'est la capacité d'enseigner » (13). Si, donc, les cas sont une forme de savoir qui s'enseigne et se transmet, il ne s'agit pas d'un savoir généralisable, d'un savoir des causes et des théories. Il ne s'agit pas non plus de l'expérience pure du praticien (14) que l'on pourrait ici assimiler à la *phronésis* (15), compétence d'adaptation et de ruse du gestionnaire conscient de l'impossibilité d'une véritable science (au sens d'un effort de généralisation de rapports de causalité) du travail d'organisateur (16). Des éléments relevant de cette vertu sont cependant diffusés lors des exposés, et plus particulièrement lors de leur discussion. Les réunions de production de cas apparaissent donc comme des tentatives de formaliser l'expérience pour la rendre transmissible (enseignable) sous différentes formes, sans pour autant prétendre atteindre un niveau de généralisation suffisant pour permettre l'établissement de principes et de règles gestionnaires. Pour les participants aux réunions, les cas sont utilisés moins comme des savoirs scientifiques permettant l'inférence et la prédictibilité que comme des véhicules de l'expérience permettant de donner du poids à la parole du gestionnaire. Cet effet de lestage de la parole et du statut est proportionnel à la proximité supposée avec la pratique que décrit le cas. Pour que les cas soient utiles et précieux, il est donc essentiel que ceux qui exposent leurs pratiques dans les réunions donnent à voir ce qui échappe aux cas les plus formalisés, et donc les plus facilement accessibles par *médias* interposés. Ce qui ne manque pas de créer de nouvelles zones d'ombre... ■

BIBLIOGRAPHIE

ARISTOTE, *Métaphysique. Tome I, Livres A-Z*. Paris, J. Vrin, 1991.

(13) *Métaphysique A1*, traduction Tricot, Vrin.

(14) « Le cas regarde du côté du singulier, il s'y complait parfois [...], mais il regarde simultanément du côté du général, car, sinon, il ne serait plus un cas, mais simplement quelque chose ou quelqu'un de concret », DODIER (N.), *Recension* de RAGIN (C.) & BECKER (H.), eds., "What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry", *Revue Française de Sociologie*, 35 (1), p. 125, 1994.

(15) Villette (M.), dans *Le manager jetable*, invite à développer la *phronésis* chez les gestionnaires plutôt que de fonder leur autorité sur une science que l'on enseignerait. Il s'appuie ici sur les analyses d'Aristote par Aubenque (P.).

(16) C'est la position du néo-aristotélicien Alasdair Mac Intyre (A.), dans *After Virtue*, pp. 106-108 ; pour une analyse des propos de Mac Intyre sur le *management* du point de vue des sciences de gestion, on pourra se reporter à Ron Beadle, *MacIntyre and the amorality of management* disponible sur : <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Management%20and%20Goodness/Beadle.pdf>.

- AUBENQUE (Pierre), *La prudence chez Aristote*, avec un appendice sur La prudence chez Kant, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- BOUSSARD (Valérie), « Sociologie de la gestion: les facteurs de performance », *Perspectives sociologiques*, Paris, Belin, 2008.
- FOMBONNE (Jean), *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, France, 1830-1990*, Paris, Vuibert, 2001.
- GOFFMAN (Erving), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.
- KRAUSE-JENSEN (J.), "Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-Based Management in Bang & Olufsen", *Ethnography*, 12 (2), pp. 266-289, 2011.
- MACTYRE & ALASDAIR (C.), *After virtue: a study in moral theory*, 3rd ed., Notre Dame, Ind : University of Notre Dame Press, 2007.
- MARION (G.), « TOTALFINA+ELF, comment lutter contre l'évidence ? », *Gérer et Comprendre*, Septembre, 2000.
- SHAPIN (Steven), *Une histoire sociale de la vérité. Sciences et mondanité dans l'Angleterre du XVII^e siècle*, Paris, La Découverte, 2014.
- VATIN (François) (Dir.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2009.
- VILLETTE (Michel), *Le manager jetable : récits du « management réel »*, Paris, La Découverte, 1996.

LES AGENTS GÉNÉRAUX D'ASSURANCES SPÉCIALISÉS, DES ENTREPRENEURS SOUS CONTRAINTES

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

Cet article porte sur le parcours d'installation d'un agent général d'assurances spécialisé dans la commercialisation de solutions de prévoyance et de gestion de patrimoine (1). À travers son témoignage, on apprend comment la compagnie recrute et forme ses agents, et comment elle parvient à les fidéliser malgré les difficultés et les déceptions. En dépit d'une situation financière souvent décevante cinq ans après leur installation, près d'un tiers des personnes recrutées par la compagnie persistent dans leur entreprise. Cette persistance dans l'engagement est difficile à justifier du strict point de vue de la rationalité économique. Elle appelle d'autres explications qui permettent de comprendre pourquoi les agents généraux poursuivent une carrière bien moins attrayante que celle escomptée.

Par **Luca BARTOLOMEI***

INTRODUCTION

Quelles sont les relations qui s'établissent entre un groupe international d'assurances et ses correspondants locaux en charge de la commercialisation ? En quel sens peut-on considérer ceux-ci comme des

* Il s'agit d'un nom d'emprunt l'auteur de cet article ayant préféré garder l'anonymat.

(1) Dans la suite de l'article, « agent général » veut dire agent général d'assurances spécialisé dans la commercialisation de solutions de prévoyance et de gestion de patrimoine.

« entrepreneurs », quel est leur degré d'autonomie par rapport au donneur d'ordres ?

Nous chercherons dans cet article à montrer les processus qui expliquent que les agents généraux maintiennent leur engagement dans une situation professionnelle qu'ils auraient très certainement refusée au départ s'ils en avaient eu une connaissance suffisante. L'objectif est d'aboutir à la formulation d'un schéma synthétique de ces processus qui pourrait servir de base à d'autres recherches sur les relations entre grands donneurs d'ordres et petits entrepreneurs.

Le matériau utilisé pour cet article provient de l'expérience d'installation de son auteur en tant qu'agent d'assurances. C'est pourquoi cet article est rédigé à la



Photo © AKG IMAGES

« Nous chercherons à montrer les processus qui expliquent que les agents généraux maintiennent leur engagement dans une situation professionnelle qu'ils auraient très certainement refusée au départ s'ils en avaient eu une connaissance suffisante. », Emil Jannings et Gösta Ekman dans une scène de Faust (1926), film de F.W. Murnau d'après l'œuvre de Goethe.

première personne du singulier. Pour expliciter son point de vue, l'auteur présente ce qui est à l'origine de sa rencontre avec le secteur économique de l'assurance et comment il opère pour réunir des informations exploitables dans le cadre d'une approche ethnologique. Ensuite, il relate comment il est devenu agent d'assurances, les difficultés de son installation et pourquoi il maintient son engagement.

GENÈSE DE L'ARTICLE

En 2009, alors que j'occupe un poste de responsable commercial depuis sept ans et que j'envisage d'évoluer et de changer de cadre de travail, mon épouse attend notre premier enfant. À l'époque, mon bureau se trouve à plus de deux heures de trajet de notre domicile. Je décide de me concentrer sur des offres d'emploi proches de mon domicile. À ma grande surprise (car je ne connais rien à cette profession), mon profil intéresse des compagnies d'assurances (quatre, au total). Il s'agit de devenir un spécialiste de l'assurance des personnes. De mon côté, je cherche plutôt un poste de direction, avec des responsabilités dans le domaine de la gestion financière et de la gestion

d'équipe, mais avec un statut de salarié. Or, les offres que l'on me soumet concernent des emplois de conseiller de clientèle, avec une évolution possible à terme vers un poste de manager. Une seule offre se distingue : elle propose une installation en tant qu'agent d'assurances. Il s'agit de devenir responsable de la création d'une entreprise individuelle, puis du développement de celle-ci. Cette proposition m'attire. Travailler seul signifie une plus grande autonomie dans l'organisation de son travail. Je m'imagine déjà poursuivant en parallèle mes études en ethnologie : je me vois combiner mon nouveau métier avec le « terrain d'enquête » qui fera de moi un ethnologue du monde des entreprises...

MATÉRIAU UTILISÉ ET MÉTHODOLOGIE

Ce projet explique pourquoi j'ai tenu un journal d'observations tout au long de mon parcours d'installation en tant qu'agent général d'assurances. On y trouve des notes sur mes démarches de prospection auprès des clients, sur mes relations avec la compagnie d'assurances et sur les échanges que j'ai eus avec des confrères et d'autres chefs d'entreprise de la région.

Offre d'emploi d'Agent général PMgr h/f

Fonction	Secteur	Lieu
Agent général PMgr h/f	Gestion de patrimoine	Toute France

Entreprise *P+ France*

Vous voulez construire votre avenir et créer votre propre affaire, vous souhaitez cultiver votre indépendance tout en vous appuyant sur un partenaire de renom ; notre groupe, un des plus importants du secteur tertiaire vous offre la possibilité, sans apport de capitaux, de vous lancer sur un marché en pleine croissance...

Type de contrat : CDI Poste **Agent Général PMgr H/F**

Exprimez votre talent relationnel dans une activité indépendante à la hauteur de vos ambitions, auprès d'une clientèle de cadres, de professions libérales, de chefs d'entreprise et de sociétés.

Nous vous transmettrons notre méthode de travail unique en France. Vous bénéficierez de la qualité de nos produits, d'une assistance commerciale et technique, ainsi que d'une formation diplômante et permanente. Enfin, nous vous apporterons un soutien financier significatif pour créer, puis développer votre affaire.

Profil

Doté(e) d'une forte motivation et d'un parcours professionnel réussi, vous souhaitez exploiter vos capacités relationnelles et commerciales.

Vous êtes organisé(e), dynamique, déterminé(e), vous appréciez l'autonomie : nous vous aidons à créer votre affaire en développant un portefeuille de clients particuliers et professionnels.

Postuler à l'offre : Ecrire à *P+ France* 75000 Paris

Mes comptes rendus d'entretiens avec des clients mêlent deux points de vue, celui de l'agent d'assurances qui déploie un processus commercial et qui est attentif aux accords et aux résistances de son prospect, et celui de l'aspirant ethnologue qui s'astreint à retranscrire l'échange dans sa globalité, c'est-à-dire en couchant sur le papier des observations qui vont de la préparation de l'entretien, jusqu'à la séparation d'avec le prospect, en m'attachant à ce qui surprend, mais aussi à ce qui paraît évident et à ce qui crée le débat, aux malentendus, aux curiosités de langage, aux lieux, aux circonstances.

Les deux approches sont étroitement liées, car l'ethnologue utilise la trame du discours commercial pour se remémorer le déroulement chronologique de l'entretien, alors que l'agent d'assurances sait par expérience que, dans le feu de l'action, certains détails lui échappent, ce qui peut l'amener à passer à côté d'opportunités commerciales. Dans les premiers temps, pour m'aider, j'ai enregistré des entretiens avec des prospects, à leur insu. Ce type de source d'information complémentaire m'a permis de restituer le déroulement de certains échanges, de déceler des quiproquos, de nuancer des souvenirs et de préciser les propos tenus.

Les multiples interactions avec la compagnie font

aussi partie de mon corpus d'observation. Les notes que je conserve sont plutôt descriptives lorsqu'il s'agit de rassemblements (réunions, formations, etc.) et plutôt synthétiques lorsqu'il s'agit de conciliabules. Ici aussi, le contenu de ces écrits touche à la fois à ce qui m'aide dans la réalisation des missions attachées au métier d'agent d'assurances et également à d'autres éléments plus généraux qui retiennent mon attention en tant qu'ethnologue. Il s'agit souvent de réflexions personnelles sur les mécanismes sous-jacents qui peuvent expliquer le déroulement de la situation relatée. Les apartés avec mes confrères, les autres agents généraux de la compagnie, constituent la source principale qui confirme que ce que j'ai expérimenté par moi-même présente un certain niveau de généralité, et que mon cas n'a rien d'exceptionnel.

COMMENT JE SUIS DEVENU AGENT D'ASSURANCES

Le recrutement

Nous sommes en XXXX, l'offre de recrutement est publiée sur un site Internet spécialisé dans l'emploi des cadres (voir le texte de l'annonce ci-dessus), par

une compagnie d'assurances de dimension internationale que nous nommerons dans cet article, P+ France. Comparée aux autres offres d'emploi, cette annonce se distingue par l'indétermination concernant l'antériorité professionnelle, la formation initiale et l'expérience professionnelle des candidats. C'est la mention « parcours professionnel réussi » qui semble tenir lieu de critère principal. De cette indication, on peut déduire que les primo-entrants sur le marché du travail sont exclus. L'emploi de l'adjectif « réussi » induit que les candidats doivent être en mesure de mettre en valeur leur parcours. Mais en l'absence de tout critère d'évaluation, cette mention renvoie surtout à la vision que les candidats ont de leur propre parcours. La renommée de l'enseigne et le besoin d'avancer dans mes recherches me décident à adresser une candidature et, quelques temps après, je suis convié à participer au processus de recrutement qui se déroule en deux phases : une réunion d'information collective sur l'offre de la compagnie, puis des entretiens avec un responsable de la compagnie.

La réunion d'information collective débute par la présentation de l'animateur (un « inspecteur », dans la terminologie des métiers de l'assurance), mais aussi de la compagnie et du réseau commercial régional auquel les candidats sont destinés. Suit une présentation du statut d'agent général « qui fait partie de la quinzaine de métiers qui sont réglementés en France, comme les architectes, les médecins, les notaires, et qui sont actuellement en fort développement... ». De mon côté, je note avec plaisir que l'agent général est propriétaire de la valeur du portefeuille qu'il constitue et que celle-ci devient au fil du temps une sorte de rente. L'animateur poursuit alors par une typologie des différents canaux de commercialisation des contrats d'assurances.

Ensuite, il en vient à délivrer un aperçu de la méthode de vente, qu'il présente comme un savoir-faire unique propre à l'entreprise et qui explique son succès. N'ayant jamais été client d'un gestionnaire de patrimoine, je découvre ce savoir-faire et suis séduit par la démarche et la limpidité du raisonnement. Il s'agit de faire un diagnostic en rapprochant, d'une part, les garanties dont dispose le prospect et, d'autre part, ses objectifs. La comparaison fait apparaître un (ou des) écart(s), que l'on réduit par un contrat d'assurance. Statistiquement, selon l'animateur, il faut quarante jours et trois rendez-vous pour conclure. Cela semble facile et rassurant. Mais à la question « Auprès de qui commencer la prospection ? », posée par un des candidats au recrutement, l'animateur répond : « Surtout, ne commencez pas par vos proches, ni par votre réseau relationnel... ». Sur le coup, je retiens cette recommandation comme un conseil de vieux sage, sans y accorder toute l'importance que cette mise en garde peut avoir et sans m'interroger sur sa signification.

L'exposé se termine par l'inventaire des soutiens que la compagnie P+ France accorde à ses agents : une for-

mation diplômante d'une durée de trois mois reconnue par l'État, suivie d'une période d'accompagnement sur le terrain par un inspecteur de la compagnie et des conditions de rémunération attractives. Je note que les aides au lancement représentent 50 000 euros sur quatre ans et qu'elles sont dégressives. Cela représente l'équivalent de 1,75 fois le SMIC net au début, et l'équivalent de 50 % du SMIC net à la fin. S'y ajoutent les commissions sur les nouveaux contrats (avec des taux variant de 3 à 50 % de la cotisation annuelle), un intéressement au chiffre d'affaires appelé « sur-commissionnement » et, enfin, des commissions au titre de la fidélisation des clients. Au total, aux dires du représentant de la compagnie, un agent qui respecte les normes de production est supposé réaliser de 40 à 60 000 euros de recettes par an. Ces montants sont présentés comme une base de calcul, un repère, que rien n'interdit de dépasser. À la question lancée par un candidat, « Quels sont les besoins du marché ? », la réponse du représentant de la compagnie est celle-ci : « Ils sont immenses, infinis ! ».

Par la suite, la phase d'étude du dossier débute par la réalisation par le candidat d'un compte rendu de la réunion d'information collective. Lors d'un entretien individuel, ce compte rendu est lu et complété par l'inspecteur qui anime la réunion. Avec l'air de me rappeler une évidence, il me précise qu'en tant que futur travailleur indépendant, j'ai à régler mes cotisations sociales, soit environ 35 % des recettes. Il me précise aussi qu'il faudra remplir le formulaire « Cerfa n°2035 » (relatif aux Bénéfices non commerciaux (BNC)) en complément de ma déclaration de revenus, de manière « à déduire mes frais et établir un résultat net fiscal ». J'en prends bonne note afin de ne pas l'oublier.

Durant la période qui suit, comme je confirme mon intérêt pour le poste, il m'adresse par courrier un exemplaire du mandat proposé aux agents généraux par la compagnie. En même temps, il mène une enquête sur moi. Je dois alors fournir un extrait de mon casier judiciaire (c'est une obligation légale). Il souhaite également rencontrer mon épouse et quelques personnes de ma connaissance susceptibles de m'aider à entrer en relation avec de futurs clients. Ces demandes me surprennent (et même, elles me gênent). Cependant, après réflexion, il me semble qu'il faut bien se lancer et, donc, je lui transmets une liste de quelques amis ayant eux-mêmes un statut d'indépendant, comme il me l'a conseillé. En ce qui concerne la rencontre avec mon épouse, n'en voyant pas l'intérêt, je refuse. Il insiste, mais je maintiens ma position.

Si la compagnie hésite sur ma candidature, elle ne me le fait pas sentir. À aucun moment, je n'ai la sensation d'être en compétition avec d'autres candidats. J'interprète cela comme un signe de bonne adaptation de mon profil au poste à pourvoir.

Avant de prendre ma décision, j'entre en contact avec

des professionnels de la gestion de patrimoine et avec un assureur. Ils me disent que l'enseigne est crédible, mais que le métier est exigeant et demande du temps pour constituer un portefeuille de clients suffisant. Ils me mettent en garde sur mon objectif de voir ma rémunération progresser : « Attention : pas au début ! », me disent-ils. Une seule des personnes consultées me déconseille d'accepter, mais je ne pousse pas plus loin mes investigations.

Dressant le bilan de ces différentes démarches, je me dis que je dispose d'une offre qui répond à mes objectifs professionnels et géographiques. La méthode de travail est séduisante, les moyens de formation alloués sont crédibles, la notoriété de l'enseigne est bien établie. Seul le volet financier me fait réfléchir. Mais les aides au lancement sont proches du montant de la rémunération que proposent les autres offres dont je dispose. Le choix consiste donc à opter pour un statut : soit un poste salarié sans responsabilité managériale (ce qui m'apparaît comme une régression), soit un statut d'entrepreneur individuel à découvrir, que je vois comme une évolution positive. Le temps pressant, j'accepte.

La formation

Quelques mois plus tard, la formation débute dans un centre de formation faisant partie de la compagnie. On y est logé et nourri, et, bien que quelque peu défraîchi, le centre offre un cadre de travail confortable (il est situé dans un grand parc boisé). Dès l'ouverture du stage, le ton devient plus strict : port de la cravate, respect des horaires, obtention de notes supérieures à la moyenne s'imposent. Tout manquement est un motif de renvoi. Un examen écrit vient chaque semaine vérifier que les connaissances sont acquises. Dans la session que je suis, les candidats sont majoritairement des hommes justifiant d'une expérience commerciale et d'une origine professionnelle sans rapport avec les métiers de l'assurance.

La formation comprend deux types d'enseignement : des modules techniques (sur la définition juridique d'un contrat d'assurance, les régimes sociaux et la fiscalité) et des modules de formation à la vente qui correspondent au savoir-faire présenté pendant le recrutement. L'acquisition du processus se fait en détaillant chacune des phases de la démarche. Après une présentation par l'un des inspecteurs de la compagnie, chaque jour différent, les stagiaires doivent apprendre par cœur les dialogues afin de pouvoir les interpréter en sous-groupes sous la forme de jeux de rôle. Cet entraînement représente la moitié du temps de formation.

Pour ma part, je trouve cette formation rassurante. L'entrée dans un nouveau métier suppose d'acquérir des bases et mieux vaut que ce soit des savoirs opérationnels. Je retrouve dans ces prescriptions des recettes que j'ai expérimentées avec succès, sur le tas, mais sans

chercher à les codifier avec un tel luxe de détails ni à les perfectionner et à les reproduire exactement. Je ne suis pas le seul à être séduit. Entre stagiaires, nous convenons volontiers que l'outil est du bel ouvrage. La rumeur circule que les plus gros producteurs du réseau rendent hommage à cette méthode qui fonde leur succès.

Au fil des mois passés au centre, nous découvrons également certaines réalités, notamment financières. Un directeur du réseau venu nous rencontrer, un soir, indique, entre autres chiffres, que le revenu moyen net des agents PMgr est, la première année, de 20 000 euros. Personne ne réagit dans la salle, mais, pendant le dîner, nous nous consultons pour vérifier que nous avons bien compris le même chiffre pour la même définition. « Ça fait pas beaucoup... » Nous sommes unanimes. Si j'en juge aux réactions que j'observe ce soir-là, je ne suis pas le seul à ne pas avoir fait le calcul qui consiste à passer des recettes encaissées au résultat constituant le revenu de l'exploitant. Certains d'entre nous, passablement déstabilisés, se mettent en quête de renseignements. Quand, à l'occasion d'un repas ou d'une pause près d'une machine à café, ils parviennent à discuter avec un agent déjà installé, ils essaient de savoir ce qu'il en est vraiment. Leurs craintes sont rapidement confirmées. « Il va falloir carburer », disent certains, parfois avec un haussement de cil dubitatif, parfois posément, le regard déterminé. De mon côté, je suis plutôt porté à aller de l'avant et à me dire qu'il faudra faire mieux que les autres. Pour autant, je ne me vois pas à l'abri de toute déconvenue financière. D'un côté, j'ai présent à l'esprit que le chiffre annoncé est une moyenne, pas un minimum, et de l'autre, il me semble aussi que traverser des périodes difficiles va de pair avec mon projet d'installation en tant qu'entrepreneur et donc que cela n'a pas lieu de remettre en cause mon engagement.

La validation

La validation du statut d'agent général se fait en trois phases : la signature du mandat, le succès à l'examen de fin de formation et la titularisation (après une période probatoire de deux ans).

À l'issue de l'examen qui ponctue la période de formation, personne n'est recalé, mais 10 % des personnes admises en formation ne sont pas allées au bout du cursus (pour cause de résultats insuffisants ou pour cause d'indiscipline). Au cours de la première année d'exercice, près de 50 % des nouveaux agents quittent le réseau de leur propre initiative, alors que, dans la plupart des cas, la compagnie cherche plutôt à les retenir, à les encourager, mais sans pour autant proposer d'autres aides que celles définies dans le mandat initial.

LES DIFFICULTÉS DE L'INSTALLATION

Au moment de passer du centre de formation à l'installation, les échanges entre stagiaires s'orientent sur la meilleure manière de décrocher ses premiers rendez-vous. Dans ce domaine, la compagnie laisse chaque stagiaire définir sa cible. Tenant compte des conseils reçus « pas les réseaux personnels, au début ! », chacun s'applique à définir une cible « dans le dur », c'est-à-dire un ensemble de personnes inconnues sélectionnées à partir de l'annuaire. Nous sommes tous conscients du fait que l'heure est venue pour nous de sortir de la bulle du centre de formation pour aller s'aguerrir « dans la vraie vie », comme disent volontiers les inspecteurs. Certains se targuent d'avoir déjà des rendez-vous pour la semaine à venir, d'autres disent vouloir se réserver un peu de repos, avant de s'y mettre.

Parallèlement au lancement de l'activité, il convient de se définir un lieu de travail. Sans prescription de la compagnie, je décide d'installer mon futur bureau chez moi, comme la quasi-totalité des agents. Je choisis une pièce avec un accès direct depuis l'entrée, qui permette de recevoir une ou deux personnes à la fois, avec des espaces de rangement fonctionnels. Ensuite, je l'équipe de manière à rendre ce lieu conforme à l'idée que je me fais de ma nouvelle activité : un ameublement majoritairement en bois, une décoration sobre, avec juste quelques effets personnels (dont des décorations évoquant le golf, mon loisir de prédilection). Depuis lors, je me suis aperçu que ceux qui n'ont pas eu la chance de pouvoir façonner leur bureau aussi librement en ont ressenti une gêne, et que, dans certains cas, ils ont fini par prendre des locaux séparés. Au-delà du choix de l'ameublement, c'est une première étape dans le transfert et l'appropriation du savoir-faire de la compagnie en vue de son déploiement local. C'est aussi pour la plupart des agents une expérience inédite d'organisation des conditions matérielles de leur travail, et c'est, à ce titre, une composante de leur nouveau statut d'entrepreneur.

LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DE TRAVAIL

Au commencement, il y a le téléphone et une liste de correspondants extraite des annuaires publics. Comme bon nombre de mes confrères, je choisis de prospecter les professions libérales (plus particulièrement les médecins), ce que je fais par téléphone. Dans mon précédent métier, j'ai déjà eu à contacter des entreprises, et pendant mes études, j'ai occupé un poste de téléprospecteur. Mais là, la démarche est différente : c'est pour mon propre compte que j'appelle et je dois tenter d'établir une relation personnelle avec

le prospect. La compagnie ne fournissant aucun portefeuille de clientèle pour démarrer, je suis, en fait, à la tête d'une agence sans client... et donc dans l'obligation de téléphoner.

Ensuite, il y a les premiers entretiens. C'est au troisième prospect que j'obtiens ma première signature (heureusement, mon inspecteur m'accompagne). Face aux objections et au désir manifesté par le client de repousser sa décision à plus tard, mon inspecteur se montre beaucoup plus incisif que je ne me permets de le faire. Et ça marche ! À partir de là, je me demande jusqu'à quel point il faut être tenace et insistant. J'expérimente, je m'astreins à aller plus loin, mais ne perçois pas de réel changement. Je me sens travesti dans un rôle dans lequel je ne me reconnais pas. C'est bien entendu un sujet d'échange avec mon inspecteur. Selon lui, tout se joue lors du premier entretien : c'est là que se mettent en place les conditions de la vente, et c'est sur ce point que je dois faire porter mon effort. Lorsque j'en parle avec des confrères issus de ma promotion, certains rencontrent le même problème que moi et se demandent eux aussi jusqu'à quel point ils peuvent se permettre d'insister. Ceux qui se montrent plus habiles que moi dans l'art de faire signer un contrat rencontrent une seconde difficulté : ils ne font que de « petits contrats » peu rentables. D'une façon ou d'une autre, chacun se rend compte qu'il faut adapter ce que l'on a appris.

En effet, nos résultats peinent à respecter les normes de production données par la compagnie, ce qui peut remettre en cause le versement des aides au lancement dont nous bénéficions. J'apprends que plusieurs d'entre nous ont déjà jeté l'éponge : ils n'ont pas (ou pas voulu) surmonté cette phase de démarrage.

De mon côté, quelque peu rasséréiné par l'obtention d'aides publiques résultant de droits à l'indemnisation chômage, mon attention se porte sur la manière de réduire le sentiment de dissonance que j'éprouve dans des moments clés de la décision du prospect. C'est au téléphone, au fil des séances de prospection que je m'impose, que peu à peu je parviens à définir un équilibre entre ce que je crois devoir faire et ce que j'accepte de faire. À partir de là, je décroche plus facilement des rendez-vous. Bon nombre de mes confrères confessent volontiers avoir pris la prospection téléphonique en horreur, ils détestent « harceler les gens », ce que certains compensent en cherchant à prendre des rendez-vous « tous azimuts », c'est-à-dire en toutes circonstances et à tous moments.

Lors des réunions de circonscription (qui regroupent l'ensemble des agents spécialisés d'une région), je fais des apartés sur les difficultés que je rencontre. Mes confrères les plus expérimentés n'y voient rien d'anormal, évoquant (avec un sourire) les débuts chaotiques qu'ils ont eux-mêmes connus. Ils me conseillent d'appliquer la méthode de vente. Mais à la fin de la première année, mes résultats sont décevants. Je ne parviens pas à atteindre l'objectif de production de la

compagnie et je perds le bénéfice d'une prime importante. Je découvre certaines subtilités du fonctionnement du commissionnement, et je prends pleinement conscience, à cette occasion, du fait que mon statut d'indépendant signifie aussi pour moi qu'aucune mesure de clémence ne viendra adoucir cette déconvenue. D'autres collègues abandonnent, parmi lesquels deux personnes que j'estime à leur place dans ce métier. Le premier démissionne car il a un subit besoin d'argent, il dispose d'une offre de travail qui lui permet d'y répondre ; le second estime que le réseau P+ France ne paie pas assez et qu'il gagnera plus en s'affranchissant de cette tutelle. Certains jeunes confrères parviennent à atteindre les normes de la compagnie, mais ils laissent néanmoins transparaître leur déception en indiquant que « financièrement, c'est long à venir ».

Une remise en cause du modèle

Je nage en plein doute. Je suis également submergé par la mise en place de mon activité et par l'assimilation des courriels d'information liés au métier, aux nouveaux produits, à l'actualité réglementaire, au statut d'agent... J'oscille entre prendre le taureau par les cornes et l'abattement. En fait, entre les conseils de confrères plus expérimentés, « Si ça va pas, reste pas chez toi : sors ! », et les expédients que certains collègues de promotion ont développés pour s'adapter à leur baisse de revenus : « Désormais, c'est moi qui assure l'entretien du jardin et de la maison », « Finalement, vu ce que je gagne, je vais consacrer plus de temps au Secours catholique »... Je suis résolu à me rendre plus disponible et à me faire plaisir. Le hasard me fait rencontrer (lors d'un entretien de prospection) le président d'une association de chefs d'entreprise. Le courant passe tout de suite et il me convie à une réunion. J'y retrouve de jeunes chefs d'entreprise comme moi, et j'apprécie la diversité des métiers qui y sont représentés. Ces réunions entre jeunes dirigeants me font du bien. Je lève le nez du guidon et découvre des prospects potentiels autrement que lors d'un rendez-vous en tête-à-tête à vocation commerciale. Par la suite, je systématise ma participation à ce type de réseaux, en ayant en tête l'idée d'y faire du *business*. Pendant la formation, la compagnie insiste sur l'importance pour un agent de développer des relations avec des prescripteurs susceptibles de lui adresser des prospects. En pratique, tous les agents sont membres d'une ou plusieurs associations professionnelles, au sein desquelles ils puisent des contacts. Le statut d'entrepreneur individuel est souvent une condition pour l'adhésion. Il permet, en outre, de traiter d'égal à égal avec des clients potentiels. Néanmoins, après deux années, ma situation n'est toujours pas reluisante. L'année 1 correspond au revenu net de mon ancien travail, soit 38 000 euros. L'année 3 correspond au

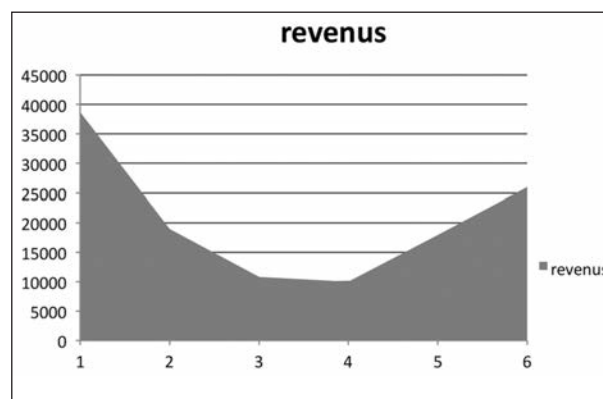


Schéma 1 : Évaluation des revenus sur six ans.

revenu perçu en tant qu'agent d'assurances à la fin de la deuxième année : environ 10 000 euros (soit moins que le SMIC pour un plein-temps). Me situant à l'arrière du peloton des membres du réseau en termes de résultats commerciaux, il y a tout de même 30 % de collègues encore plus mal lotis que moi.

En échangeant avec des confrères et des représentants du syndicat des agents P+ France spécialisés en gestion de patrimoine, j'apprends qu'il est courant de mettre sept ans à revenir à son ancien niveau de rémunération (en tant que salarié). Le passage par un étiaje au niveau du SMIC n'est pas exceptionnel.

Pour faire face à cette situation, je puise dans mon épargne, je réduis mon train de vie au strict nécessaire, et surtout, pendant cette période critique, je sais que je peux compter sur mon épouse, qui dispose, pour sa part, de revenus stables et d'un montant suffisant pour, le cas échéant, pallier seule aux besoins de la famille. C'est une condition essentielle à la poursuite de mon activité, et la compagnie ne l'ignore pas (je comprends maintenant que c'est pour cette raison que les personnes chargées du recrutement demandent à rencontrer le conjoint avant d'accepter une candidature).

À ce stade, même si je parviens à faire face financièrement, plusieurs digues ont cédé. Mon épargne commence à s'épuiser, la garantie de succès que j'ai initialement associé au projet et à l'enseigne est démentie par la modestie de mes gains et par le nombre des collègues qui abandonnent. Seul un tiers de ceux de ma promotion est toujours en activité.

La remise en cause est profonde. N'importe quel entrepreneur imagine qu'il va au-devant de périodes financièrement difficiles, mais garde toujours en ligne de mire un horizon meilleur. Or, maintenant que je cerne mieux mon activité, je peux désormais déterminer le montant et la nature des contrats que je dois vendre pour que mon travail soit rémunéré au moins à hauteur de 10 euros de l'heure (c'est-à-dire à un niveau proche du SMIC horaire). Un certain nombre de mes ventes sont en deçà de ces repères de gestion. Je commence à soupçonner que le dispositif n'est peut-être qu'un simple moyen pour la compagnie de

proposer des services « haut de gamme » réalisés par une main-d'œuvre impliquée et qualifiée à un coût bien inférieur au travail salarié. J'en viens à me dire que je suis la victime d'une arnaque.

Plus le temps passe et plus je vois dans la démarche de la compagnie un stratagème pour développer une offre de services à un coût réduit. Au lieu de me sentir devenir entrepreneur et de réaliser mes aspirations de liberté et de responsabilité, en autonome, je me sens pris au piège par une entreprise prédatrice (2).

Or, en dépit de ces réflexions et des constats qui ont précédé, comme près de 33 % des personnes qui s'engagent dans ce type de parcours, je continue. Mais pourquoi ? Voici quelques explications.

POURQUOI CONTINUER ?

Les obstacles à l'abandon

Il y a une période charnière de basculement vers l'acceptation des contraintes du métier : dans mon cas, je la situe environ trois ans après la création de mon agence. En effet, à cette date expire le délai pour activer le solde des droits aux allocations chômage non consommées lors du lancement. C'est une échéance qui oblige à se poser sérieusement la question de la poursuite ou de l'abandon de son activité.

Commercialement, l'année qui vient de s'écouler s'est plutôt bien passée, et mes revenus sont en hausse. Néanmoins, cette amélioration est trop récente pour me rassurer pleinement. Je suis face à une alternative : chercher un autre emploi ou poursuivre. Le premier terme n'est pas très attrayant : il faudrait que je renoue avec les types d'offres d'emploi que j'avais écartés trois ans plus tôt. À plusieurs reprises, j'ai proposé (sans succès) ma candidature à des établissements bancaires de la région. Le seul choix qui me reste est de faire un travail proche de ce que je fais déjà, mais pour le compte d'une autre compagnie d'assurances. La seule amélioration qui en résultera sera de bénéficier à nouveau des « aides au lancement ». En contrepartie, je devrai renoncer aux bénéfices du portefeuille que je me suis constitué.

En pratique, j'imagine que chaque client va recevoir un courrier lui annonçant que désormais son contrat est suivi directement par le siège de la compagnie. Ce transfert me pose problème, car, dans la construction de la relation avec un client, l'agent met en valeur une relation personnalisée. Il affirme : « Contrairement à un salarié, je ne suis pas amené à être muté sur un autre poste ou dans une autre région. Je suis là pour vous suivre dans le temps... ». Cette argumentation

apprise pendant la formation s'avère assez performante pour répondre aux attentes de clients qui se plaignent du changement régulier des conseillers bancaires. Démissionner, cela veut dire manquer à cet engagement, et donc manquer à sa parole. Ne pas réussir économiquement n'est certes pas valorisant, mais manquer à sa parole, cela a quelque chose d'infamant. Même si les clients peuvent très bien comprendre la situation, je crains que ma réputation et ma dignité n'en souffrent.

Pour les employeurs qui veulent me recruter, ces scrupules ne sont pas un problème. Il suffit que je sois à l'aise à propos de ce changement, et que je le présente avantageusement à mes anciens clients. Mais moi, je ne suis pas serein à l'idée de leur expliquer que ce changement de structure va améliorer mon offre et que, justement, je veux leur parler d'une nouvelle solution... La démarche me paraît hasardeuse. De plus, je suis frappé de trouver chez ces concurrents des savoir-faire qui, au premier abord, ne se différencient du mien qu'en matière de mise en forme de l'étude. Bien sûr, les offres de solutions ne sont pas exactement les mêmes, les modalités de fonctionnement non plus, mais ce ne sont là que des différences minimales. En fait, toutes les compagnies connaissent un *turnover* de personnel élevé. Passablement échaudé par ma première expérience, ce que je crains, c'est de changer pour répéter la même erreur.

Je ne donne pas suite à ces offres, en expliquant que le fait de quitter mon statut me ferait perdre plusieurs dizaines de milliers d'euros. En effet, dans le mandat que signe l'agent avec la compagnie P+ France, les conditions de rachat du portefeuille en cas de départ de l'agent sont précisément définies. Pendant les huit premières années, la compagnie déduit de la valeur du portefeuille les frais de formation (initiale et continue) qu'elle a engagés pour l'agent. Bien souvent, ce calcul revient, durant cette période, à transférer à la compagnie son portefeuille sans compensation financière, ce qui représente une perte de plusieurs dizaines de milliers d'euros (entre 30 et 50 000 d'euros, après trois ans).

J'ai toujours la possibilité d'entamer une recherche d'emploi. Mais, dans ce cas, à quoi bon démissionner ? Mes droits aux allocations chômage ne représentent pas beaucoup plus que mes revenus d'agent, et ils sont sur une tendance descendante, au contraire de mes revenus professionnels. Ma liberté d'organisation me permet de mener des recherches d'emploi en parallèle de mon activité.

En outre, je dois bien avouer que je redoute cet abandon. Au-delà des effets négatifs vis-à-vis de mes clients, si j'abandonne, ce sera un échec : j'aurai été incapable de créer une agence au sein d'un réseau à la notoriété bien établie, ce qui me paraît difficile à justifier. Alors qu'en poursuivant, il est raisonnable d'imaginer que je pourrai (d'ici à cinq ans) vendre mon portefeuille et reconstituer ainsi l'épargne que

(2) Voir VILLETTE (Michel) & VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

j'avais consommée pour la phase de lancement de mon agence.

Les incitations à poursuivre

Si les deux tiers de mes collègues de promotion ont quitté le réseau, un tiers s'y maintient. Nos relations s'espacent, au point de se réduire à des rencontres fortuites lors d'une formation ou d'un congrès. Cependant, par le biais des challenges nationaux, dont chaque agent reçoit le règlement et les résultats (à plusieurs reprises), ainsi qu'au vu de la liste des lauréats, je peux présumer des « bons coups » et des périodes de creux de mes confrères.

Qu'y a-t-il de si difficile à faire ? Mes confrères de circonscription me disent : « De la méthode, et du travail régulier ! ». Au cours d'une formation, je discute avec un « gros producteur » du réseau. Celui-ci se montre attentif à ce que je lui décris, il ne fait pas de remarque particulière sur mes pratiques. Il relève simplement que, d'après ce que je lui dis, mon portefeuille est amené à se développer « naturellement ». Quand mon inspecteur m'accompagne en rendez-vous de prospection, il ne voit rien de fondamental à revoir, juste des compléments, des astuces à intégrer. Un confrère me propose de me consacrer du temps. Rapidement il me rassure lui aussi sur mes pratiques. À mon niveau, je perçois du changement : j'ai acquis des réflexes qui, initialement, m'apparaissaient problématiques. Par exemple, celui de demander à des clients de me recommander auprès de leurs amis et de me communiquer leurs noms et leurs coordonnées. Les réseaux professionnels dont je fais maintenant partie me procurent quelques clients. J'enregistre quelques succès. Certains nouveaux clients procurent plus de fierté que d'autres. Les motifs sont très variables : le prestige du client, l'importance du contrat signé, le fait de sortir victorieux d'une passe d'armes avec un concurrent ou, tout bonnement, le fait de parvenir à conclure là où les circonstances ne semblaient guère favorables...

Ces éléments redonnent vie à l'un des arguments qui, lors de la présentation initiale, m'avait séduit : devenir rentier. En effet, l'agent perçoit des commissions pour la gestion des contrats en portefeuille. Avec le développement du portefeuille, ces montants s'accumulent et, étant assis sur un grand nombre de contrats, la valeur du portefeuille a peu de chance de baisser brutalement. Ainsi, au fil des années, ces commissions récurrentes permettent de financer le travail commercial, dont la rentabilité n'est pas immédiate.

En attendant que cette rente prenne l'ampleur voulue, je suis parfois dans la situation de quelqu'un qui refuse de s'avouer être en situation d'échec et qui, à défaut de meilleure solution, s'emploie à tirer parti de cette situation, notamment en disposant de son temps plus librement qu'un salarié.

Dans mon cas, c'est en suivant des séminaires d'eth-

nologie. Chez certains de mes confrères, c'est en consacrant du temps à faire des travaux importants dans leur maison. Chez d'autres, c'est en effectuant des vacations d'enseignement ou encore en s'investissant dans une association à but non lucratif. Ce mécanisme de compensation devient une ressource pour la vie de famille et la réalisation des aspirations personnelles. Après quelques années, j'en viens à me demander s'il me sera encore possible de travailler en entreprise sous l'autorité d'une hiérarchie et avec des horaires fixes et un contrôle constant. À chaque fois que je soulève la question au cours de conversations avec des confrères mécontents de leur niveau de revenu, je constate qu'eux aussi considèrent cette option comme un retour en arrière qu'ils n'envisagent qu'avec une certaine appréhension. Ils ne sont pas sûrs de pouvoir de nouveau s'insérer dans une autre organisation de travail.

CONCLUSION

Pour conclure de façon nuancée et sans imposer une lecture univoque d'un parcours professionnel complexe et ambigu, je voudrais proposer un récapitulatif du parcours suivi par les personnes qui s'installent en tant qu'agents d'assurances spécialisés en gestion de patrimoine (voir le schéma 2 de la page suivante).

En faisant paraître des offres d'emploi dans des supports destinés aux cadres, la compagnie P+ France fait en sorte que des personnes en recherche de nouvelles opportunités s'interrogent sur une possible installation en tant qu'entrepreneur individuel ayant un statut de profession libérale. Par la mise en avant d'un savoir-faire présenté comme propre à l'enseigne, par un accompagnement financier et en présentant des perspectives financières optimistes, la compagnie donne des gages de réussite. De son côté, les candidats trouvent dans cette offre une opportunité de développement professionnel et personnel. Ils espèrent accéder au statut de chef d'entreprise, pouvoir organiser librement leur temps de travail, être financièrement responsables et acquérir un capital.

Ainsi, on peut dire que le rêve d'indépendance et de prospérité qui anime les candidats au métier d'agent d'assurances fournit une base pour expliquer pourquoi les candidats persistent, même lorsqu'il leur apparaît que la situation a tout du piège. Le souci de tenir ses engagements vis-à-vis de tiers (proches, clients, collègues) renforce la tendance à persister. Les habiles dispositifs d'incitation mis en place par la compagnie contribuent aussi à renforcer cette escalade d'engagements (JOULE et BEAUVOIS, 1987) en augmentant le coût de la défection et en entretenant la promesse de gains futurs. Enfin, la réussite financière d'une minorité sert de caution au système et permet d'en justifier le maintien.

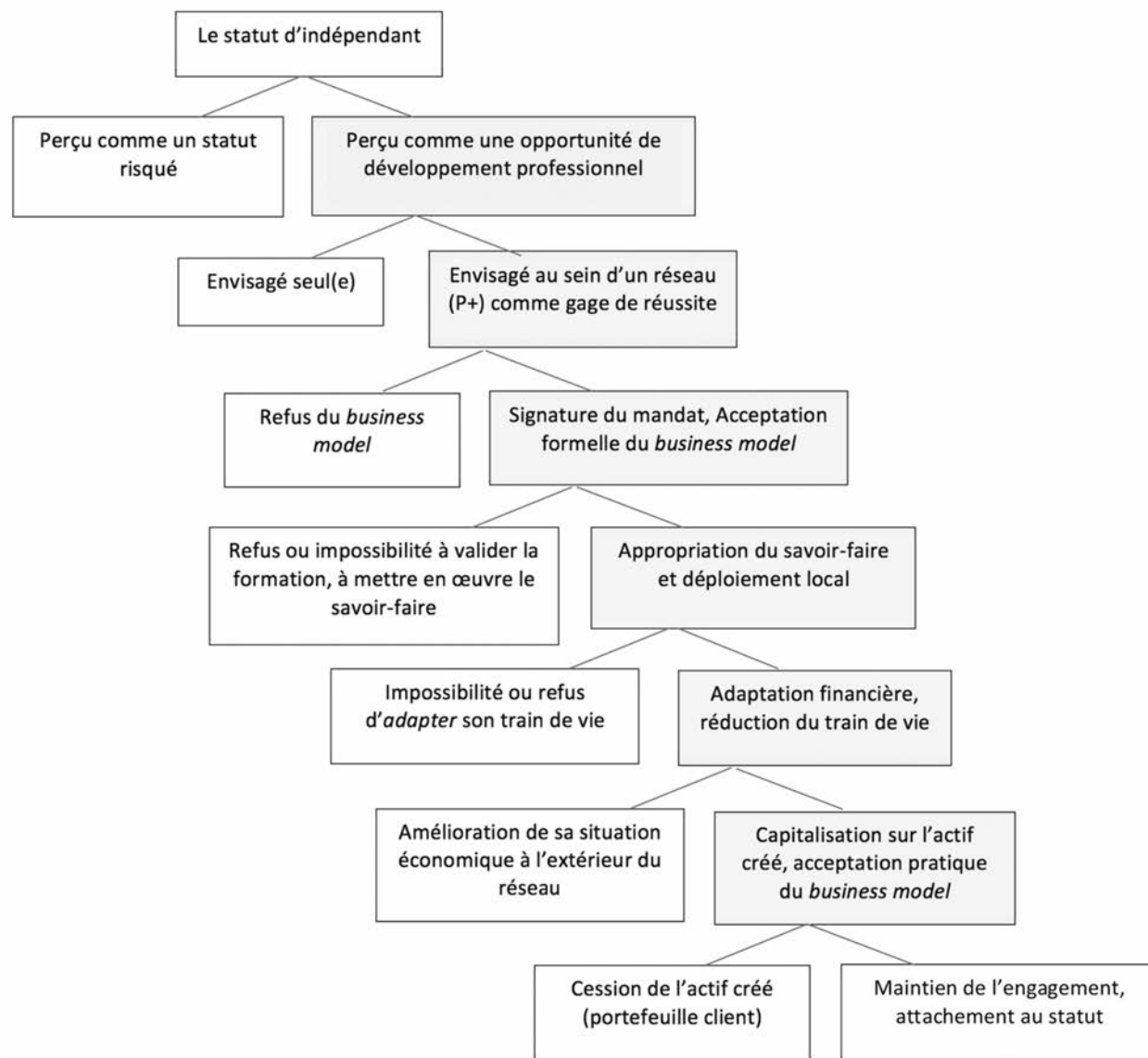


Schéma 2 : Récapitulatif du parcours suivi par les personnes s'installant en tant qu'agents d'assurances spécialisés en gestion de patrimoine.

Du point de vue de la compagnie, chaque recrutement d'un nouvel agent apparaît comme un investissement sur une option. À l'apport de clientèle de la minorité qui réussit, s'ajoutent les modestes contributions de ceux qui échouent, qui participent néanmoins à la rentabilité globale du système, même si leur apport ne compense pas complètement le coût de leur formation. Quant à l'aide à l'installation, son versement est subordonné à l'atteinte d'objectifs minimaux dès la première année, ce qui permet un abandon rapide des investissements sur les agents les moins performants.

Finalement, le système semble économiquement rationnel du point de vue de la compagnie qui l'a conçu et qui le pilote. Du point de vue des candidats qui rêvent de devenir leur propre patron, la rationalité économique est loin d'être évidente et, pour une petite minorité qui parvient *in fine* à une situation

économique confortable, beaucoup font les frais de leurs illusions. Certains d'entre eux maintiennent néanmoins leur engagement en valorisant les composantes non financières du statut d'entrepreneur. Leur exemple pose la question de savoir jusqu'où ils se considèrent encore comme des entrepreneurs. Et, plus généralement, celle de savoir ce qu'est un entrepreneur, aujourd'hui ? ■

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUD (Stéphane) & WEBER (Florence), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1997.
 BECKER (Howard S.), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.
 BENSA (Alban), « Père de Pwâdé, retour sur une eth-

- nologie au long cours », in FASSIN (Didier) & BENSA (Alban), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008.
- BERNOUX (Philippe), *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BERNOUX (Philippe), « Une anthropologie du travail : appropriation et reconnaissance au travail », *Revue Esprit*, octobre, 2011.
- BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1982.
- BOUDON (Raymond), « Qu'appelle-t-on un contexte ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n°1, pp. 3-25, 2013.
- BOURDIEU (Pierre), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Éditions du Seuil, 2000.
- DUMEZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DUMEZ (Hervé), « L'Actor Network Theory (ANT) comme technologie de la description », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4, pp. 27-38, 2013.
- DUMEZ (Hervé), « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agumberg, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n°3, pp. 34-39, 2009.
- FABIAN (Johannes), *Le temps et les autres*, Toulouse, Anacharsis Éditions, 2006.
- FLAMANT (Nicolas), « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », Paris, in *Terrain*, n°44, 2005.
- JOULE (Robert-Vincent) & BEAUVOIS (Jean-Léon), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- KILANI (Mondher), *Anthropologie, du local au global*, Paris, Armand Colin, Collection U, 2009.
- LAPLANTINE (François), *La description ethnographique*, Paris, Nathan, coll. « 128 : sciences sociales », n°119, 1996.
- MAKAREMI (Chowra), « Participer en observant. Étudier et assister les étrangers aux frontières », in FASSIN (Didier) & BENSA (Alban), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008.
- OLIVIER DE SARDAN (Jean-Pierre), « Le "je" méthodologique. Implication et explication dans l'enquête de terrain », *Revue Française de Sociologie*, vol. 41, n°3, pp. 417-445, 2000.
- VERMERSCH (Pierre), *L'entretien d'explicitation*, ESE, 2011.
- VILLETTE (Michel) & VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

À QUOI SERT UN ÉCONOMISTE ? ENQUÊTE SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE GOUVERNEMENT

À propos du livre de Mariana HEREDIA « À quoi sert un économiste ? Enquête sur les nouvelles technologies de gouvernement », Éditions de La Découverte, Collection « Les Empêcheurs de penser en rond », 180 pages. ISBN 978-2-3592-5043-5.

Depuis les années 1980, une vague idéologique vite nommée *néolibéralisme* a rempli les espaces jusqu'aux confins des sociétés humaines et des organisations sociales. C'est sur ce phénomène que se penche l'auteure de l'ouvrage « À quoi sert un économiste ? », qui est d'autant plus concernée que son pays, l'Argentine, a été l'un des premiers touchés par la déferlante néolibérale. Le titre du livre aurait pu être « La gloire des économistes », ou bien encore, « La montée en puissance des économistes ».

Spécialiste de sociologie historique des élites, Mariana Heredia a travaillé sur les rapports entre les élites et la modernité dans l'Argentine contemporaine. Née à Buenos Aires, où elle a bénéficié d'une formation de sociologue, elle a poursuivi ses études docto-

rales à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales à Paris et est actuellement chercheuse à Buenos Aires, au Conseil national de la Recherche Scientifique et Technique et à l'Institut des Hautes Études Sociales. En outre, elle enseigne dans des universités de la capitale argentine.

Dans son ouvrage, qui est en fait sa thèse de doctorat (effectuée sous la direction de Monique de Saint Martin), elle s'attache à reconstruire l'histoire de la montée en puissance des économistes pour comprendre les transformations concomitantes des démocraties nationales et du capitalisme globalisé. Elle y fustige les séparations qui conduisent au déchirement de notre modernité où, selon elle, « les frontières entre sciences et politiques ont été brouillées », et où « la différenciation éta-

mique et sociale, entre comportements économiques, identités sociales et engagements sociopolitiques » s'est renforcée.

Devant cette fragmentation, l'auteur défend l'idée que « la sociologie peut aider à comprendre le néolibéralisme non seulement en tant que doctrine ou ensemble de politiques publiques transfrontalières, mais aussi, et surtout, comme nouvelle forme de domination dans laquelle la responsabilité sociale des bénéficiaires est diluée ». Les approches sociologiques auxquelles elle emprunte sont l'approche, critique, de Pierre Bourdieu et celle, davantage appliquée, des tenants de la sociologie de la traduction, au premier rang desquels figure Michel Callon. Michel Foucault, avec sa notion de gouvernementalité, a eu également une influence théorique marquante sur ses analyses.

L'ouvrage est sous-tendu par une question de recherche à double détente : « comment se construisent les frontières symboliques et matérielles entre économie et politique ? » et « comment, en associant la politique à une logique économique déterminante et auto-régulée, les économistes ont-ils joué un rôle essentiel dans la structuration d'un nouvel ordre, qui nous domine et nous fragmente sans qu'aucun responsable soit aisément identifiable ? »

Dans une première partie intitulée « Qu'est-ce qu'un économiste ? », Mariana Heredia décline trois regards. D'abord, elle remonte au tournant du XIX^e siècle pour déceler les moments d'une professionnalisation s'opérant en trois temps : la fondation, la consolidation dans la moitié centrale du XX^e siècle et, depuis les années 1990, l'expansion marquée par l'emprise des économistes sur les milieux économiques et sur les milieux académiques.



© Les empêcheurs de penser en rond-La Découverte

Le recours aux modèles mécanistes et l'appui des mathématiques pour accompagner un transfert dans les esprits, dans les entreprises et les gouvernements, sont décortiqués pour mettre en évidence l'unification des sciences économiques, leur rapprochement des sciences naturelles et l'émergence de la figure de l'économiste telle que nous la connaissons aujourd'hui, celle de l'expert. Ce premier regard renvoie à la thèse professionnaliste, fonctionnaliste.

Ensuite, face à l'émergence des économistes néolibéraux et à leur montée en puissance grâce à leur rapprochement des entrepreneurs, des journalistes et des dirigeants politiques nationaux et internationaux dans le développement d'une offensive contre les États-providence, elle fait la part belle aux critiques qui, telles celles d'un Bourdieu, mettent l'accent sur les conditions de production des idées économiques. C'est ici le regard de la contre-attaque critique, dans lequel les idées néolibérales sont évaluées de façon plutôt négative.

Enfin, le troisième regard met en exergue la figure de l'économiste qui perdure de nos jours, celle de l'expert d'une raison technoeconomique dans laquelle les sciences économiques contribuent à formater le monde de manière symbolique et matérielle.

Dans la seconde partie de son opus, intitulée « Les sciences économiques en politique : mode d'emploi », l'auteure s'intéresse particulièrement aux conséquences de l'emprise des économistes sur le régime de représentation. C'est là une question lancinante : que devient la démocratie, lorsque les principales décisions sont déléguées aux experts et que la logique marchande devient la réponse à plusieurs problématiques publiques ?

Cette deuxième partie se compose de deux chapitres : le premier illustre la nature des crises qui ont servi d'opportunité pour ceux qui cherchaient un mécanisme automatique de mise en ordre. En quelque sorte, l'auteure y montre combien les

néolibéraux ont su tirer parti des incertitudes. Dénonçant l'inefficacité des politiques publiques, ces « fonctionnaires économiques », souvent soutenus par les organisations internationales, ont eu tendance à réduire les sociétés à des laboratoires de leurs expérimentations. Les néolibéraux ont réussi, selon Mariana Heredia, à faire passer une crise de l'autorité pour une crise économique.

Le second chapitre montre comment les élites technocratiques globalisées ont pris la place des représentants de la vie syndicale et des hommes politiques dans l'élaboration des politiques publiques, dans laquelle les dispositifs d'individualisation et de coordination ont remplacé le jugement et l'autorité des gouvernants et leurs sanctions. Finalement, à quoi sert un économiste ? (ce terme est expressément utilisé au singulier aujourd'hui, contrairement à autrefois où il était décliné au pluriel).

À attribuer toute l'autorité d'une discipline à son courant dominant. À produire des discours sur le social. À construire un monde axé sur l'utopie d'une coordination sociale vertueuse des vices privés. À contribuer au renforcement de la domination sociale et à la disciplinarisation par l'exclusion des membres les plus faibles de la société : telles sont les réponses de l'auteure. Un premier point fort de l'ouvrage est qu'il est accessible et particulièrement clair malgré les thèmes *a priori* austères qui le nourrissent, à savoir le pouvoir et la domination. En ce sens, il correspond tout à fait à la ligne éditoriale de la collection « Les empêcheurs de penser en rond » dirigée par Philippe Pignarre, qui privilégie des études critiques rédigées avec rigueur et avec le souci d'être accessibles pour le plus grand nombre. Autre point fort, il fourmille d'exemples très documentés sur la façon dont les expériences différenciées, depuis celle du Chili jusqu'aux exemples contemporains en passant par les expériences qui ont eu lieu dans les pays de l'ex-bloc soviétique, ont été

menées ou sont menées. Il met en évidence la façon dont se sont déroulées ces différentes expériences avec leur lot de brutalités, souvent, car les *Chicago Boys* n'ont pas travaillé pour les plus démocrates des dirigeants, en Amérique du Sud, mais aussi ailleurs.

L'ouvrage est intéressant pour des lecteurs européens qui n'ont pris conscience qu'assez tardivement de l'importance de la vague néolibérale sur leur vie, car l'adoption graduelle de mesures dans les pays d'Europe occidentale leur a peut-être laissé penser que cette vague néolibérale ne pouvait toucher que des pays lointains.

On découvre depuis une décennie dans cette zone géographique la montée en puissance de l'économiste en tant qu'expert. Les économistes avaient en effet surtout concentré leur attention sur l'Amérique du Sud et l'Afrique, nous rappelle Mariana Heredia. Les années 1990 ont été celles de l'affirmation de la puissance étatsunienne, les États-Unis vivant alors une période de particulière prospérité économique, contrairement aux républiques d'Amérique du Sud. Or, depuis la fin des années 2000, certaines problématiques qui avaient obsédé les élites politiques du Sud, précise l'auteure, inquiètent de plus en plus les dirigeants des pays les plus riches du Nord.

L'auteure s'inscrit dans le sillage des analyses sociologiques de la traduction : « ce processus ne relève pas seulement de l'ordre du discours. Si les sciences économiques ont contribué à transformer le monde, c'est en réussissant à s'imbriquer - comme l'a bien montré Michel Callon - dans les dispositifs qui structurent matériellement notre existence. Bien plus que dans les proclamations des intellectuels du Mont-Pèlerin [Ndlr : communauté d'économistes, d'intellectuels en lutte contre le socialisme et la planification, une communauté créée en 1947, année de l'essor des idées néolibérales lesquelles ont émergé dans l'entre-deux guerres], le néolibéralisme niche aujourd'hui dans

les écrans des opérateurs financiers, dans les primes accordées aux travailleurs qui réussissent, dans les modes de circulation des biens de consommation, dans les multiples calculs qui servent d'intermédiaires dans nos pratiques quotidiennes ». Son emprise est mise en perspective et est illustrée, loin d'interprétations critiques par trop conspiratives du point de vue d'Heredia. Autre influence, celle de Foucault, comme l'indique encore l'auteur : « la montée des économistes exprime ainsi une transformation intime : celle des subjectivités et de leurs rapports au collectif. Comme l'avait remarqué Michel Foucault, le néolibéralisme est tout autant un

ensemble de politiques publiques que l'approfondissement d'un processus d'individualisation qui se définit par la propagation et l'équipement des homo œconomicus dans les territoires qui échappaient jusque-là à la logique marchande ». La notion de « gouvernementalité » est convoquée, elle permet de placer la montée en puissance des économistes dans une longue transition historique vers un exercice subtil et incitatif du pouvoir. L'économie en tant que régime de domination recouvre le politique, tout comme le politique en tant que régime de domination avait recouvert la religion, développant de nouvelles technologies de gouvernement dans

lesquelles l'agencement du désir est devenu un mécanisme plus efficace que la violence et les punitions. Si l'on devait, finalement, émettre une critique et une seule à propos des analyses de l'auteur, c'est que celle-ci s'en tient à la description sans penser véritablement la domination.

Or, une véritable critique de la domination ne saurait faire l'économie d'une critique du capitalisme.

Par **Alain Max GUÉNETTE** *

* HEG - Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.

COUTANT Hadrien

Diplômé de Sciences Po, Hadrien Coutant est Doctorant au Centre de Sociologie des Organisations et exerce en qualité d'ATER à l'Université Lille 1.

DUCOURANT Hélène

Hélène Ducourant est maître de conférences en sociologie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et au Laboratoire Techniques, Territoire et Sociétés (LATTS). Ses travaux portent sur le développement du crédit à la consommation en France et particulièrement du crédit renouvelable.

GAUTIER Benoit

Benoit Gautier est Doctorant en sociologie du travail à l'Université Paris Ouest Nanterre. Ses travaux portent sur les consultants et cadres en ressources humaines de l'Institut Entreprise et Personnel bénéficiaires de contrats CIFRE.

GUÉNETTE Alain Max

Alain Max Guénette est professeur à la Haute école de gestion Arc à Delémont et à Neuchâtel (Suisse). Chercheur à l'IMSI (l'Institut du Management et des Systèmes d'information Arc (IMSI Arc) qui fédère les prestations de la Haute école de gestion Arc (HEG Arc)), il est également chercheur-associé au CGS-Mines ParisTech, où il œuvre dans la continuité des travaux de Jean-Claude Sardas. Ses travaux portent sur les questions de santé au travail et sur les éléments de la diversité comme variables pour appréhender celle-ci.

Courriel : alain-max.guenette@he-arc.ch

HOCQUELET Mathieu

Mathieu Hocquelet est post-doctorant EHESS au Centre Maurice Halbwachs. Ses travaux portent sur les mutations du travail et de l'emploi dans les grandes entreprises de services, sur les restructurations, les mobilisations de salariés, la Responsabilité Sociale des Entreprises et les dispositifs de communication interne. Sa thèse, *Les ressorts du consentement serviciel dans le nouveau capitalisme commercial : le cas de la grande distribution*, soutenue fin 2012 sous la direction de Jean-Pierre Durand (CPN, Université d'Evry), s'intéresse à la nature du lien existant entre les ressorts

du consentement au travail, le renforcement du pouvoir économique et la remise en question du régime d'accumulation d'une branche oligopolistique particulièrement exposée au public. Il poursuit actuellement une recherche en sociologie du travail et des mouvements sociaux portant sur les mobilisations récentes des employés du distributeur Wal-Mart aux États-Unis.

MÉRAI Nathalie

Doctorante à l'EHESS en sociologie, spécialité « Sciences des organisations », et attachée au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS), Nathalie Mérai exerce des responsabilités en gestion des ressources humaines en entreprise. Ses axes de recherche portent sur les fusions-acquisitions et le processus post-intégration, le management des ressources humaines et le changement organisationnel.

MEUNIER Nicolas

Nicolas Meunier est doctorant en sociologie au LAMES (Aix Marseille Université). Économiste statisticien de formation (ENSAE, DEA en « recherches comparatives sur le développement » à l'EHESS), il est spécialisé depuis plus de 20 ans dans la construction et l'analyse d'outils de quantification en économie. Il a été économiste « pays émergents » et responsable de services d'études dans différentes institutions financières publiques (ministère des Finances, Caisse des Dépôts) ou privées (banques françaises). Il est depuis 2007 économiste indépendant, intervenant sur des questions internationales (pour l'OCDE, la Banque de France, l'Union européenne, le ministère des Affaires étrangères, etc.) ou sur l'économie sociale et solidaire. Il est l'auteur de plusieurs articles sur le risque pays et assure au sein de différentes universités des cours portant sur les indicateurs de mesure des pays. Il est par ailleurs conseiller scientifique à France Stratégie et expert associé à l'Institut de recherche pour la gouvernance.

STUL Olivier

Olivier Stul a exercé pendant une vingtaine d'années dans diverses compagnies d'assurances, banques et sociétés financières, notamment en qualité de directeur général de Barclays Wealth Management (asset-management et gestion privée) et de membre du comité exécutif de Barclays en France. Il a été auparavant directeur opérationnel au sein de deux compagnies d'assurances (AXA et Malakoff-Médéric), puis analyste financier sell-side dans deux sociétés de bourse (BNPP-Exane et UBS).

Depuis 2011, il se consacre essentiellement à la recherche en sociologie des organisations (EHESS-ENS au Centre Maurice Halbwachs) et à l'enseignement (ESSEC). Il conseille également des sociétés d'assurances et des banques.

Olivier Stul est actuaire de formation (Institut des actuaires - ISUP).

Outre ses différentes activités, Olivier Stul intervient auprès de managers et de dirigeants en matière de coaching et de psychothérapie, fort d'une formation en ces domaines de plus de dix ans.

VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à AgroParisTech et est 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 maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant au sein de 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 aux Éditions du Seuil : *L'Homme qui croyait au management* (1988), et aux Éditions La Découverte : *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*, avec Catherine Vuillermot (2005) - ouvrage traduit en anglais par Cornell University Press, sous le titre *From Predator to Icons* (2009), et en chinois par Gold Wall Press à Pékin (2011).



FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

Fieldwork in firms: Introduction

Michel Villette, professor of sociology at Agro-ParisTech and researcher at Maurice Halbwachs Center (ÉNS/ÉHÉSS/CNRS)

Focus on making numbers: Fieldwork on a risk committee

Nicolas Meunier, doctoral student, LAMES (University of Aix-Marseille)

A financial transaction does not spring out of a vacuum. It is a decision that comes out of the procedures followed by financial institutions and a discussion between individuals (eventually with diverging interests) inside these institutions. At the core of this process, the “country note” is used to summarize/measure a country’s economic state of health whenever a committee examines the limits to set on the institution’s financial commitments to a country. Focus is placed on how such committees use this note at several levels. This note measures a complex object and enters into the creation of conventions between parties. At the center of both conflicts and negotiations, it has a “procedural” function. This tool helps impart a common momentum to those who use it, and it is a means for sharing liability.

The art of business: A fieldwork view of a hypermarket’s local management

Mathieu Hocquelet, postdoctoral student, Maurice Halbwachs Center (EHÉSS)

Despite the growing number of external controls related to the just-in-time management of merchandise and customers, department superintendents in hypermarkets still play a key role in the everyday organization of work. The staff’s job has changed owing to the restructuring of big retail chains over the past twenty years. Major technical and organizational innovations in this sector - computerization, centralization of data, the logistics of the supply chain, the integrated management of merchandise and labor - have led to an increasingly “closed” organization in hypermarkets. Subject to strong institutional imperatives, department superintendents are forced to take more risks and to make their employees do so too.

Selling store cards, an introduction to the social branding of dematerialized money

Hélène Ducourant, associate professor, University of Paris Est Marne-La Vallée

This detailed description of how hypermarkets sell the store’s cards exposes the technical, organizational and interactional conditions of this activity as well as the effects of a homologous habitus between salespersons and customers, which boosts the sale of these cards. Light is also shed on a phase of learning how to use “virtual” money.

The impact of variable pay: Real-time observations in the financial industry

Olivier Stul, doctoral student, Maurice Halbwachs Center (ÉHÉSS/ÉNS)

What effects do significant increases in variable pay have on the employees receiving them and on their colleagues? What changes in the wage-earner’s attitude and interactions with others? This analysis of the impact of increasing the variable proportion of pay borrows from academic literature on this topic and the author’s observations in the financial industry between 1990 and 2012. Firms consider this sort of pay to be efficient for reaching targets, such as attracting new talent or retaining current employees. The literature on these effects is more ambivalent. Many findings, in published statistical studies and quantitative comparisons, have drawn diverging conclusions. The author’s observations made in everyday situations cast light on how the behavior of wage-earners changes.

“Techniques” as an activity or a shared idea: Fieldwork in an aeronautics firm’s R&D

Hadrien Coutant, doctoral student, Center of the Sociology of Organizations (Sciences Po)

As in the case of someone studying a distant tribe, being accepted in a big technology firm’s R&D division requires a long phase of learning the language, ideas and implicitly shared assumptions. In this world of engineers, “techniques” are a language and, at the same time, the key element in social bonds. By appropriating this language and measuring it against the practices and careers of research engineers, the fieldworker came to see that “techniques”, omnipresent in words, are elusive in actual work and in individual career trajectories. Both individual and collective, both a productive activity and a factor of social integration articulating a profession, a company and a group project, techniques are the key element in the mental world of engineers in Research and Development.

Cutting HR costs? Fieldwork on setting up shared services in Human Resources in a multinational corporation

Nathalie Mérai, doctoral student, EHESS

This description, drawn from a future dissertation, inquires into the conditions for successfully reorganizing the function “Personnel” in a multinational group. The goal of this reorganization was to cut the costs of the Personnel administration (where the author holds a white-collar job) by setting up a Center of Shared Services in charge of pay and the administrative management of the workforce. The decision, recommended by international consultants, was supposed to rapidly reduce costs. This ethnographic study is based on documents used in the firm. The description of stages in the implementation process of the proposed plan sheds light on: the difficulties and troubles encountered, the forms of adaptation by persons in the field, and the attempts to find a new - viable - organizational equilibrium.

May I challenge you a little? Transmitting knowledge and the rules of managerial sociability

Benoit Gautier, doctoral student in sociology



White-collars from several firms, academics and consultants met to produce a very specific “product”: a “case study”. The case took shape in two phases: the story presented by certain white-collars about a managerial practice and the other parties’ reactions to it. When questioned, the speakers were invited to “tell more”, to show the “other side of the picture”. “Tantalizing” pieces of information determined an argument’s weight and its value to participants, who will use it later on. The game is to see as much as possible without asking “embarrassing” questions, which would make the case useless for purposes of communication - whence the importance of following group rules.

Specialized insurance agents, entrepreneurs under pressure

The author, who has chosen to remain anonymous, describes the installation of an insurance agent specialized in estate planning. We see how the insurance company recruited and trained agents, and how it made them loyal despite difficulties and disappointments. Although their personal finances were often in an unsatisfactory state five years after installation, nearly a third of these recruits stayed on. Their commitment is hard to explain in terms of pure economic rationality. Other explanations are needed to understand why they pursued a career that turned out to be much less attractive than what they had expected.

Alain Max Guénette (Haute École de Gestion Arc, Neuchâtel): What's an economist good for? A survey on new technologies of government: On Mariana Heredia's, À quoi sert un économiste? Enquête sur les nouvelles technologies de gouvernement (Paris: Éditions de La Découverte, 2014).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

Ethnographie im Unternehmen

Vorstellung dieser speziell einer Thematik gewidmeten Nummer von Michel Villette, Professor der Soziologie an der Hochschule Agro-Paris Tech und Forscher am Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS)

Die Inszenierung der in Zahlen ausgedrückten Werte : Ethnographie eines Komitees, das Länderrisiken bewertet

Nicolas Meunier, Doktorand, LAMES (Université d'Aix Marseille)

Eine finanzielle Transaktion geht nicht aus dem Nichts hervor. Sie gründet sich auf eine Entscheidung, die sowohl auf Diskussionen zwischen Individuen beruht, die unterschiedliche Interessen verfolgen und finanzwirtschaftliche Institutionen vertreten, als auch auf Verfahren, die innerhalb dieser Institutionen üblich sind. Das Entscheidende eines solchen Vorgangs ist die „Landesratingnote“, die es erlaubt, die wirtschaftliche Gesundheit eines Landes zu messen und zusammenzufassen, nachdem ein Komitee die jeweiligen Grenzbedingungen für Kapitalanlagen der Institution geprüft hat. Es ist die Benutzung dieser Benotung im jeweiligen Komitee, die dieser Artikel in Szene setzen möchte, um dem Leser eine Vorstellung davon zu vermitteln, dass ein Rating auf dreifacher Ebene von Bedeutung ist : es bewertet zwar einen komplexen Gegenstand, wirkt aber auch bei der Schaffung von Konventionen zwischen den bewertenden Abnehmern mit, und hat letzten Endes eine „prozedurale“ Funktion, denn es ist sowohl der Ort, an dem Konflikte und Verhandlungen ihren Ausdruck finden, ein Werkzeug, das die Konstituierung einer gemeinsamen Dynamik zwischen den Teilnehmern ermöglicht, als auch ein Mittel, das dazu dient, Verantwortungen zu teilen.

Die Kunst des Handels : ein ethnographischer Blick auf das mitarbeiternahe Management in Verbrauchermärkten

Mathieu Hocquet, Post-Doktorand, EHESS, am Centre Maurice Halbwachs

Trotz der vielfältigen Formen externer Kontrolle, über die ein knapp kalkulierendes Management in bezug auf Warenumschlag und Kundenwerbung verfügt, spielen die Abteilungsleiter im Arbeitsalltag heute noch eine wesentliche Rolle. Die in den letzten beiden Jahrzehnten durchgeführten Umstrukturierungen im Massenvertrieb haben auch eine Veränderung der Führungsmodalitäten in den Verbrauchermärkten bewirkt. Die beträchtlichen technischen und organisatorischen Innovationen (Digitalisierung und integriertes Warenumsatz- und Personalmanagement, Zentralisierung der Daten, supply chain) in diesem Sektor haben tatsächlich dazu geführt, dass die Organisation sich immer mehr auf sich selbst konzentrierte. Da die Abteilungsleiter starken institutionellen Vorgaben unterworfen sind, sind sie und mithin auch die Beschäftigten dazu gezwungen, höhere Risiken auf sich zu nehmen.

Der Verkauf von Kundenkarten Einführung in die soziale Markierung des immateriellen Geldes

Hélène Ducourant, Dozentin an der Universität Paris Est Marne-La Vallée

Dieser Artikel beschreibt bis in alle Einzelheiten den Ablauf des Verkaufs von Kundenkarten in Verbrauchermärkten und macht die technischen, organisatorischen und interaktiven Bedingungen dieser Tätigkeit deutlich, in der sich oftmals habituelle Homologien zwischen den Verhaltensweisen von Verkäuferinnen und Kundinnen beobachten lassen, die sich günstig auf den Verkauf der Karten auswirken. Darüber hinaus bietet er einen Einblick in den Umgang mit immateriellem Geld.

Die Auswirkung der variablen Einkommen : Wahrnehmungen aus dem Leben in der Finanzindustrie

Olivier Stul, Doktorand am Centre Maurice Halbwachs de l'EHESS/ENS

Wie können sich starke Erhöhungen variabler Einkommen sowohl auf die Person, der sie zugute kommen, als auch auf ihre Kollegen auswirken ? Was ändert sich in ihren Verhaltensweisen und in ihren Interaktionen mit den anderen ?

Auf der Basis der Fachliteratur und unserer Beobachtungen (im Finanzsektor zwischen 1990 und 2012) analysieren wir die Auswirkungen des erhöhten Anteils der variablen Einkommen. Diese Kategorie von Einkommen wird in den Unternehmen als effizient angesehen, um erwünschte Ergebnisse, wie die Zurückbehaltung bestimmter Angestellter oder die Anwerbung neuer Talente, erreichen zu können. Die Literatur ist ambivalenter bezüglich der Auswirkungen und viele der veröffentlichten Ergebnisse, die auf statistischen Erhebungen und bezifferten Vergleichen beruhen, kommen zu divergierenden Schlussfolgerungen. Wir haben deshalb lieber Beobachtungen aus dem Alltag ausgewählt, an denen sich der Wandel ablesen lässt, der im Verhalten der Beschäftigten ausgelöst wurde.

Die „Technik“ als Aktivität oder als gemeinsame Vorstellungswelt Eine Ethnographie der Abteilung Forschung & Entwicklung in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie

Hadrien Coutant, Doktorand am Centre de Sociologie des Organisations/Sciences Po

Ähnlich wie dem Erforscher eines fernen Stammes ergeht es demjenigen, der sich um die Akzeptanz in einer Abteilung für Forschung & Entwicklung in einem Großunternehmen der Spitzentechnologie bemüht, und auf einen langen Lernprozess gefasst sein muss, in dem die Fachsprache, die Vorstellungen und die gemeinsamen impliziten Referenzen angeeignet werden müssen. In diesem Kreis von Ingenieuren lernt der Ethnologe die „Technik“ nicht nur als Sprache kennen, sondern auch als Schlüsselement der sozialen Bindung. Indem er sie erlernt und mit den Praktiken und Karrieren der Entwicklungsingenieure konfrontiert, wird ihm bewusst, dass die allgegenwärtige „Technik“ in den diskursiven Verhaltensweisen sowohl in der Ausübung der Tätigkeit als auch in den individuellen Werdegängen flüchtiger Natur ist. Sie ist gleichzeitig individuell und kollektiv fundiert, Träger produktiven Handelns und sozialer Integration, und

stellt Beziehungen zwischen Beruf, Unternehmen und Projektgruppe her, so dass sie zum wesentlichen Element der Vorstellungswelt der Entwicklungsingenieure wird.

**Kostenreduzierung in der Personalabteilung ?
Ethnographie der Entwicklung einer multifunktionalen Abteilung für Personalentwicklung in einem multinationalen Unternehmen**

Nathalie Mérai, Doktorandin, EHESS

Dieser Artikel (ein Auszug aus einer in Bearbeitung befindlichen „thèse de doctorat“) beschreibt und untersucht die Erfolgsbedingungen für eine Neuorganisation der Personalabteilung in einem internationalen Unternehmen. Das Ziel dieser Neuorganisation ist die Reduzierung der Verwaltungskosten durch die Schaffung eines „Centre de Services Partagés“ (multifunktionale Personalabteilung), das mit der Lohnauszahlung und der Personalverwaltung betraut werden soll. Die Doktorandin ist leitende Angestellte in den Personalbüros des untersuchten Unternehmens. Die nach ethnographischen Methoden vorgehende Studie stützt sich auf das Korpus der im Unternehmen üblichen Dokumente. Die Schilderung der Etappen der Veränderung macht deutlich, wie eine Entscheidung, die durch internationale Berater angeregt wurde, zu einer raschen Kostenreduzierung führen könnte. Die Analyse zeigt deutlich, welche Schwierigkeiten und Verwirrungen mit der Realisierung des befürworteten Modells verbunden sind, welche Formen der Anpassung die betroffenen Akteure entwickeln, und welche verschiedenen Versuche unternommen werden, ein neues organisatorisches Gleichgewicht herzustellen, das ausführbar ist.

**Darf ich Sie ein wenig herausfordern ?
Wie im Managementbereich Kenntnisse und Umgangsformen übertragen werden**

Benoit Gautier, Doktorand der Soziologie

Dieser Text zeigt, wie leitende Angestellte verschiedener Unternehmen zusammen mit Fachleuten und Beratern sehr spezifische Güter wie „Fallstudien“ anfertigen. Zwei ausschlaggebende Momente begegnen sich hier, um einen Fall zu konstituieren : zum

einen die Geschichte, die von einigen leitenden Angestellten vorbereitet wurde, um eine Praktik im Managementbereich vorzustellen, zum anderen die Reaktion der Versammelten auf das Exposé über diese Geschichte. Den Vortragenden werden Fragen gestellt, die sie auffordern, „weitere Einzelheiten“ darzulegen und auch die „Kehrseite“ nicht unerwähnt zu lassen. Es sind solche „pikanten“ Informationen, die in einer Diskussion über einen Fall den Argumenten Gewicht verleihen, und damit ihren Wert bestimmen, so dass die Teilnehmer sich im weiteren Diskussionsverlauf darauf beziehen. Wesentlich hierbei ist, so viel wie möglich zu erfahren und gleichzeitig zu vermeiden, allzu störende Fragen zu stellen, da der Fall sonst nicht zu vermitteln wäre und ungenutzt bliebe. Daher rührt die Bedeutung, die der Einhaltung der kollektiven Funktionsregeln beigemessen wird.

**Die spezialisierten
Generalversicherungsagenten, Unternehmer,
die unter Druck handeln**

Dieser Artikel befasst sich mit der Einsetzung eines Generalversicherungsagenten, der auf den Verkauf von Lösungen für Vorsorge und Vermögensverwaltung spezialisiert ist. In dem Bericht des Autors (er möchte anonym bleiben) erfährt man, wie die Versicherungsgesellschaft ihre Agenten rekrutiert und ausbildet, und wie es ihr gelingt, sie trotz der Schwierigkeiten und Enttäuschungen an sich zu binden. Obwohl ihre Finanzlage fünf Jahre nach der Einsetzung oft enttäuschend ist, bleibt fast ein Drittel der eingestellten Personen dem Unternehmen treu. Diese Beharrlichkeit ist unter einem strikt ökonomischem Gesichtspunkt schwer zu rechtfertigen. Sie verlangt andere Erklärungen, die Aufschluss darüber geben können, warum die Generalvertreter eine Karriere weiter verfolgen, die weniger attraktiv als erwartet ist.

**Wozu dient ein Wirtschaftswissenschaftler ?
Eine Studie über die neuen
Regierungstechnologien**

Zum Buch von Mariana Heredia, « À quoi sert un économiste ? Enquête sur les nouvelles technologies de gouvernement », Éditions de La Découverte, Collection « Les Empêcheurs de penser en rond », 180 Seiten, 2014. Alain Max Guénette, HEG - Haute École de gestion Arc, Neuchâtel



A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

Etnografía en la empresa

Presentación de este dossier especial por parte de Michel Villette, Profesor de sociología en la Escuela Agro-ParisTech e investigador del Centro Maurice Halbwachs (Escuela Normal Superior Francesa - ENS/Escuela Francesa de Altos Estudios en Ciencias Sociales - EHESS/ Centro Francés de Investigación Científica - CNRS)

Puesta en escena de la numeración. Etnografía de un comité de riesgo de un país

Nicolas Meunier, Estudiante de Doctorado, Laboratorio Mediterráneo de Sociología - LAMES (Universidad de Aix Marsella).

Una transacción financiera no surge de la nada. Es una decisión que resulta a la vez de una discusión entre personas con intereses, a menudo divergentes, que constituyen instituciones financieras y procedimientos organizados dentro de dichas instituciones. La "nota del país", en el centro de este proceso, permite medir/resumir la salud económica de un país en un comité que examina los límites de los compromisos financieros de la institución en dicho país. El artículo pone en escena el uso de esta nota, en dichos comités, para que el lector pueda entender que una nota se utiliza en tres niveles diferentes: para medir un objeto complejo, para participar en la creación de convenciones entre las partes interesadas que las utilizan y, por último, tiene una función "procesal" al ser a la vez el lugar de expresión de conflictos y negociaciones, el instrumento que permite llegar a una dinámica común entre sus usuarios y un medio de compartir responsabilidades.

El arte del negocio, una mirada etnográfica sobre la gestión de proximidad en los hipermercados

Mathieu Hocquelet, Estudiante de post-doctorado en el Centro Mauricio Halbwachs de la EHESS

A pesar de la multiplicación de las formas de control externo en materia de gestión, de la forma más cercana posible a la mercancía y a los clientes, los responsables de los supermercados siguen desempeñando un papel esencial en la organización diaria del trabajo. Las reestructuraciones realizadas en las dos últimas décadas en las empresas de la gran distribución han contribuido a transformar las modalidades de gestión de los supermercados. Las importantes innovaciones técnicas y organizativas (informatización y gestión integrada de la mercancía y de la mano de obra, centralización de los datos, *supply chain*, etc.) que ha conocido este sector han llevado a que la organización de la tienda se repliegue progresivamente sobre sí misma. Debido a las órdenes institucionales, los responsables se ven obligados a asumir mayores riesgos y a hacer que sus empleados también los asuman.

Vender la tarjeta del almacén Introducción al mercado social del dinero plástico

Hélène Ducourant, Profesora asistente en la Universidad de París Este Marne-La Vallée

Al describir de forma detallada la venta de tarjetas del almacén que se realizan en los supermercados, el artí-

culo revela las condiciones técnicas, organizativas e interactivas, así como los efectos de homología del *habitus* entre vendedoras y clientes, que favorecen la venta de dichas tarjetas. Más allá de ello, muestra un momento de aprendizaje de la utilización del dinero plástico..

El impacto de las retribuciones variables, observaciones directas de la industria financiera

Olivier Stul, Estudiante en el centro Maurice Halbwachs de la EHESS/ENS

¿Qué efectos puede tener un aumento de la remuneración variable tanto para la persona que se beneficia de ella como para sus colegas? ¿Qué cambia en su actitud y en sus interacciones con los demás?

Basándonos en la literatura académica y en nuestras observaciones, (en el ambiente financiero, entre 1990 y 2012) analizamos el impacto del aumento de la parte de la remuneración variable. Este tipo de recompensa es considerada como eficiente en las empresas cuando se trata de obtener resultados específicos, como la conservación de algunos empleados o la atracción de nuevos talentos. La literatura es más ambivalente en cuanto a sus efectos y muchos resultados publicados, que se basan en estudios estadísticos y comparaciones cifradas, difieren en sus conclusiones. En este caso se aportan observaciones seleccionadas de la vida cotidiana, que muestran la transformación observada en la conducta de los empleados.

La "técnica" como actividad o como representación compartida *Una etnografía de la I+D en una empresa aeronáutica*

Hadrien Coutant, estudiante de Doctorado en el centro de Sociología de las Organizaciones/Sciences Po

Al igual que en el caso del estudio de una tribu lejana, hacerse aceptar en un departamento de I+D de un grupo de alta tecnología necesita un largo proceso de aprendizaje de un lenguaje, de representaciones y de códigos implícitos compartidos. En el mundo de los ingenieros, el etnógrafo ve la "técnica" como un lenguaje al igual que como un elemento clave de las relaciones sociales. Al hacerlo suyo, comparándolo con las prácticas y las carreras de los ingenieros de desarrollo, el etnólogo comprueba que la "técnica", omnipresente en las conversaciones, es un objeto intangible tanto en el trabajo como en las trayectorias individuales. La "técnica", a la vez individual y colectiva, actividad productiva y factor de integración social que articula una profesión, una empresa y un grupo de proyecto, es el elemento central de la imaginación de los ingenieros de desarrollo.

¿Reducir los costes de la función de Recursos Humanos?

Etnografía de la creación de un centro de servicios compartidos de RH en una multinacional

Nathalie Mérai, Estudiante de Doctorado en la EHESS



Este artículo (extracto de una tesis en curso de elaboración) describe y analiza las condiciones para el éxito de la reorganización del departamento de "personal" en un grupo internacional. El objetivo de esta reorganización es reducir los costes de gestión del personal gracias a la creación de un centro de servicios compartidos encargado de la nómina de sueldos y la gestión administrativa del personal. La autora trabaja como responsable en el departamento de personal de la empresa estudiada. Su investigación, de tipo etnográfico, se basa en el corpus de los documentos usados en la empresa. La narración de las etapas de este cambio permite entender cómo una decisión inspirada por consultores internacionales debe reducir rápidamente los costes. El análisis pone de relieve las dificultades y problemas que provoca la aplicación del modelo recomendado, las formas de adaptación desarrolladas por los actores en el terreno y los diferentes intentos por crear un nuevo equilibrio institucional viable.

¿Puedo retarle un poco? Transmisión de conocimientos y normas de sociabilidad de los dirigentes

Benoit Gautier, estudiante de Doctorado en Sociología

El texto presenta dirigentes de distintas empresas, académicos y consultores reunidos para producir estos bienes específicos llamados "estudios de caso". El encuentro particular de dos elementos va a permitir la producción de casos: por una parte, la historia que han preparado algunos de los dirigentes para presentar una práctica gerencial y, por otra parte, la reacción de los asistentes a raíz de la presentación de esta historia. Al hacerles preguntas, los presentadores deben "ir más allá", mostrar "la otra cara de la moneda". Estos detalles "jugosos" determinan el peso de la argumentación del caso en una discusión y, por lo tanto, su valor para

los participantes que podrán utilizarlas posteriormente. La idea del ejercicio es saber lo más posible, evitando hacer preguntas desagradables, lo que haría que el caso fuese inenarrable e inutilizable, de ahí la importancia concedida al respeto de las normas de funcionamiento del grupo.

Los agentes generales de seguros especializados, un tipo de emprendedor limitado

El artículo presenta la historia de la instalación de un agente general de seguros especializado en la comercialización de soluciones de previsión y gestión de patrimonio. A través del testimonio del autor (que ha preferido mantener el anonimato), se muestra cómo la compañía contrata y forma a sus agentes, y cómo logra conservarlos a pesar de las dificultades y las decepciones. A pesar de la situación financiera frágil cinco años después de su instalación, cerca de un tercio de las personas contratadas por la empresa siguen trabajando para ella. Esta persistencia en el compromiso es difícil de justificar desde el estricto punto de vista de la racionalidad económica. Sólo se puede entender a través de otras explicaciones que aclaran por qué los agentes generales siguen una carrera menos atractiva que la que esperaban.

¿Para qué sirve un economista? Investigación sobre las nuevas tecnologías de gobierno

Comentarios sobre el libro de Mariana Heredia, "À quoi sert un économiste ? Enquête sur les nouvelles technologies de gouvernement", Éditions de La Découverte, Colección "Les Empêcheurs de penser en rond", 180 páginas, 2014.

Alain Max Guénette, HEG - Escuela Superior de gestión Arc, Neuchâtel