

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage
- La valorisation comptable en France au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle
- La mise en place d'organes de contrôle dans des sociétés anonymes autorisées (1807-1867)

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

N° 121 - SEPTEMBRE 2015

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

03

**Éditorial**

Pascal LEFEBVRE

*In memoriam*

05

Daniel FIXARI, le sage de *Gérer & Comprendre*  
**Comité de rédaction de *Gérer & Comprendre***

06

Dispute sur le sel et le fer (article publié dans le n°1 de *Gérer & Comprendre*)**Daniel FIXARI, professeur à l'École des Mines de Paris****Réalités méconnues**

12

Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage

**Sébastien MAINHAGU**

21

Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

**Karim TRABELSI**

32

Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse

**Jérémy VIGNAL****L'épreuve des faits**

41

Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable

**Héloïse BERKOWITZ**

51

Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »

**Jean-Pierre BOUCHEZ****Autres temps, autres lieux**

61

Les concurrences entre modes de valorisation comptable en France au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle**Karine FABRE et Pierre LABARDIN**

73

La mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint : censeurs, commissaires, contrôleurs et inspecteurs des sociétés anonymes autorisées (1807-1867)

**Christine FOURNÈS-DATTIN****Mosaïque**

87

**À quoi sert de ne pas savoir ?**À propos du livre de François DUPUY, *La Faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015**Arnaud TONNELÉ**

90

**Dépendance : aider les proches aidants**À propos de l'ouvrage de Sébastien Gand, Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants - Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Éditions des Presses de l'École des Mines, 190 pages, 2014 (ISBN 978-2-356-71142-7)**Alain Max GUÉNETTE**

93

**Henri Fayol and the managerial point of view**A review of *Henri Fayol, the Manager* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie, Pickering & Chatto publishers, 2015**Ellen S. O'CONNOR**

96

Traductions

103

Biographies

### Rédaction

Conseil général de l'Economie, de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies  
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
<http://www.annales.org>

**Pierre Couvênes**  
Rédacteur en chef

**Gérard Comby**  
Secrétaire général

**Martine Huet**  
Assistante de la rédaction

**Marcel Charbonnier**  
Correcteur

**Myriam Michaux**  
Webmestre

**Membres du comité de rédaction**

**François VALÉRIAN**  
Président du Comité de rédaction, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (CGE)

**Pierre COUVÊNES**, Rédacteur en chef des Annales des Mines

**Gilles ARNAUD**, Professeur, ESCP Europe

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**, Professeur, Reims Management School

**Michel BERRY**, Ingénieur général des Mines honoraire, Ecole de Paris du Management

**Hamid BOUCHIKHI**, Professeur, Groupe Essec

**Thierry BOUDES**, Professeur, ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**, Professeur, Groupe HEC

**Bernard COLASSE**, Professeur, Université Paris IX Dauphine

**Hervé DUMEZ**, Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Caroline ELISSEEFF**, Secrétaire de rédaction de Gérer & Comprendre, Ecole de Paris du Management

**Daniel FIXARI**, Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

**Dominique JACQUET**, Professeur, Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**, Université d'Evry-Val d'Essonne - Editorialiste de Gérer & Comprendre

**Christian MOREL**, Sociologue

**Frédérique PALLEZ**, Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

**François PAVE**, Professeur, Centre de sociologie des organisations

**Jérôme TUBIANA**, Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone

**Michel VILLETTE**, Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER**, Chargé de Recherche CNRS, LATTS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres recteurs**

**Aurélien ACQUIER**, ESCP Europe

**Franck AGGERI**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Nicole AUBERT**, ESCP Europe

**Eric BALLOT**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Julie BASTIANUTTI**, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Jérôme BARTHÉLEMY**, ESSEC

**Nathalie BELHOSTE**, Reims Management School

**Michel CAPRON**, Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC**, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Franck COCHOY**, CERTOP - Université de Toulouse

**Pascal CROSET**, Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**, Université Paris Dauphine

**Carole DONADA**, Groupe ESSEC

**Christophe DESHAYES**, TechZinnovate

**Corine EYRAUD**, Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**, Formatrice en management interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE**, EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT**, ESCP Europe

### Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Gilles GAREL**, CNAM

**Isaac GETZ**, ESCP Europe

**Patrick GILBERT**, IAE Paris

**Alain HENRY**, Agence Française de Développement

**Isabelle HUAULT**, Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**, Gestion et Société

**Alain JEUNEMAITRE**, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**, Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique et au PESOR

**Benoit JOURNE**, Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURC'H**, Université de Nantes

**Frédéric KLETZ**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**, ESCP Europe

**Philippe LÉFEBVRE**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**, Université de Nantes

**Pascal LIÈVRE**, Université d'Auvergne

**Philippe LORINO**, Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK**, Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Éléonore MARBOT**, ESC Clermont

**Etienne MINVIELLE**, INSERM

**Yves MOLET**, Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS**, Groupe ESSEC

**Thomas PARIS**, Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**, IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**, GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)

**Xavier PHILIPPE**, Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY**, DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**, ESSEC

**Emmanuelle RIGAUD LACRESSÉ**, Reims Management School

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

**Jean-Claude SARDAS**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**, AFD

**Blanche SEGRESTIN**, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**, Ecole des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société

**Jean-Baptiste SUQUET**, Reims Management School

**Thierry WEIL**, Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie

**Photo de couverture :**  
Jan Salomonz de Bray (Pays-Bas - v. 1627-1699), *Les régents de l'orphelinat de Haarlem*, huile sur toile, 1663, Haarlem, Frans Hals Museum.  
Photo © ARTOTHEK- LA COLLECTIO  
**Iconographie :** Christine de CONINCK

**Abonnements et ventes**  
COM & COM  
Bâtiment Copernic - 20 Avenue Edouard Herriot  
92350 LE PLESSIS ROBINSON  
Alain Bruel  
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32  
a.bruel@cometcom.fr

**Mise en page :** Myriam MICHAUX  
**Impression :** Printcorp

**Editeur Délégué :**  
FFE - 15 rue des Sablons 75116 - www.ffe.fr  
Fabrication : Charlotte Crestani : charlotte.crestani@ffe.fr 01 53 36 20 46

**Régie publicitaire :** Belvédère Com

**Directeur de la publicité :** Bruno Slama - 01 40 09 66 17  
bruno.slama@belvederecom.fr

# UNE SÉRIE DES ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

## GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

### 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 EXPÉRIENCE

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 internet à l'adresse suivante :

francois.VALERIAN@finances.gouv.fr

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'icônonographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Éditorial

Par Pascal LEFEBVRE

En ces temps où l'on n'entend que le vacarme du monde, de ses guerres et de ses crises, que percevons-nous des faibles signaux qui le parcourent et qui pourraient nous faire espérer, si nous y prêtions attention, que le pire n'est pas certain et qu'émergent, à bas bruit, des formes qui, peut-être demain, en changeront la face ?

Prenons l'exemple de ce que nous dit Jean-Pierre Bouchez. Certes, le monde du travail croule aujourd'hui sous les excès de la compliance et des procédures, avec leur cortège de stress et de plans sociaux. Mais des alternatives émergent : ici, ce sont des communautés de pratiques plus ou moins auto-organisées ; là, naissent des réseaux sociaux d'entreprise. Sébastien Mainhagu évoque les stratégies de découplage des salariés qui leur permettent de contrarier les stratégies de conformité des dirigeants, dont les excès les empêchent de travailler. Héloïse Berkowitz nous décrit, quant à elle, le rôle des méta-organisations dans le développement durable et la complexité nouvelle qui affecte la gestion opérationnelle des entreprises. Ces émergences préfigurent-elles les modèles managériaux à venir ? Il est sans doute trop tôt pour le dire, mais elles méritent néanmoins toute notre attention.

Mais tournons-nous également vers ceux qui ont modelé le monde d'aujourd'hui pour mieux comprendre comment il s'est construit, et tout ce que nous leur devons. C'est ce que font Karine Fabre et Pierre Labardin à propos de la différenciation des modes de valorisation comptables qui ont émergé au début du XX<sup>e</sup> siècle, ou Christine Fournès-Dattin qui évoque l'apparition, dès les années 1800, des règles du contrôle statutaire des sociétés anonymes.

Un grand monsieur, dont le regard exemplaire embrassait tant ces prémisses d'un nouveau monde que les héritages toujours vivants du passé (en témoigne son article sur la *Dispute sur le fer et le sel* que nous republions pour lui rendre hommage), vient discrètement de quitter la partie, et *Gérer & Comprendre* est en peine. Je laisserai à ceux qui, mieux que moi, ont connu Daniel Fixari, le soin de dire quel homme il était. Durant les vingt années où j'ai eu le plaisir de le côtoyer au fil des comités de rédaction de *Gérer & Comprendre*, il m'a impressionné, car il incarnait la rigueur intellectuelle et la modestie des meilleurs, que venaient agrémenter une ironie fine et une grande bienveillance, toutes choses fort rares en nos temps d'égos envahissants. Je suis certain que cette revue, qu'il a largement contribué à créer et à faire vivre, saura encore longtemps porter les exigences qu'il mettait en œuvre tant dans sa vie personnelle que dans son travail.

# GÉRER & COMPRENDRE



Juin 2015

Editorial - Pascal LEFEBVRE

Réalités méconnues

Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes

**Miguel DELATTRE, Renaud PETIT et Véronique ZARDET**

Le « grand retour » des majors du pétrole à la faveur du troisième choc pétrolier

*Classes d'entreprises et groupes stratégiques de l'industrie pétrolière* - **Rodolphe GREGGIO et Benoît MAFFÉI**

La traduction du français en anglais transforme-t-elle le sens du discours des présidents des sociétés du CAC 40 ? -

**Michaël VALLÉE**

L'épreuve des faits

La coopération, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles ? *Une histoire raisonnée de l'indication géographique protégée « Volailles fermières des Landes »*

**Stéphanie PETZOLD et Marie CARPENTER**

La carte, le territoire et les outils de gestion - **Régis MARTINEAU**

Des managers en formation au Louvre : usages de la peinture dans un cursus de formation continue

**Christophe FALCOZ et Yves Frédéric LIVIAN**

En quête de théorie

Quand l'art parle de restructurations d'entreprises

Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle

**Géraldine SCHMIDT, Rachel BEAUJOLIN, Damien MOUREY, Natalia BOBADILLA, Stéphane DEBENEDETTI, Philippe MAIRESSE, Véronique PERRET, François PICHAULT et Virginie XHAUFLAIR**

Mosaïque

Comment rendre les entreprises redevables à l'égard de la société ? - *À propos du livre de Michel Capron et Françoise Quairrel-Lanoizelée, L'entreprise dans la société. Une question politique, Éditions La Découverte, Collection Grands Repères*

**Franck AGGERI**

Le coût de la panne - *À propos du livre de Bruno Jarrosson, La Panne de l'intelligence stratégique - Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?, L'Harmattan, 2014*

**Arnaud TONNÉLÉ**

Marchés contestés - La mise en marché : une mise à l'épreuve de nos conceptions morales ? *À propos du livre de Philippe Steiner et Marie Trespeuch (dir), Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale, Presse Universitaires du Mirail, 2014*

**Michel VILLETTE**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>

# *In memoriam : Daniel FIXARI, le sage de *Gérer et Comprendre**



## Le Comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* lors de la création de la revue il y a trente ans, en 1985

De gauche à droite : *Daniel FIXARI, Marie-Odile CABRIDAIN, Michel MATHEU, Claire HOCQUARD, Erhard FRIEDBERG, Michel BERRY, Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA, Michel VILLETTE. Jacques SARRAZIN est absent de la photo.*

Daniel FIXARI (à gauche sur la photo) était l'un des fondateurs de *Gérer et Comprendre*. Il a contribué d'emblée au style de la revue, par ses remarques au fil des articles qu'il relisait et ses interventions dans les débats du comité de rédaction.

D'un esprit perçant mais bienveillant, écrivant ses textes avec une rare concision, relecteur d'une précision d'horloger, il savait aussi à merveille utiliser l'humour pour traiter de sujets graves. Sa contribution au numéro 1 de *Gérer et Comprendre* est un article inattendu, « La dispute sur le sel et le fer » (voir page 6). Il y convoque un débat entre sages et fonctionnaires en 81 avant Jésus Christ en Chine pour donner à penser sur la France de 1985 qui s'entichait de libéralisme en se lançant dans les privatisations et en s'ouvrant aux marchés financiers.

À la fois exigeant et ouvert, sérieux et amusé, moral mais sans rigidité, il réunissait des qualités contraires qui en ont fait le sage du comité de rédaction.

Nous lui avons confié le rôle de relecteur des entretiens de la rédaction. L'entretien est un genre spécial qui ne peut pas être traité comme un article académique, mais il faut pourtant vérifier qu'il garde la distance qui sied à une revue tenant à rester libre de ses jugements. Il nous suffisait de confier à Daniel le soin de relire ces textes. Son verdict était souvent exprimé de manière sobre, « OK, FIXARI », et cela suffisait à nous assurer que tout était bien.

Il était aussi devenu le juge de paix en dernier recours, l'homme des relectures délicates, celui que l'on consulte lorsque d'autres ne savent plus que faire. Ce rôle aussi subtil que décisif a contribué au caractère original de la revue.

Sa philosophie discrète fondée sur le dialogue, son ironie légère et précise qui donnait à sa pensée et à son style une grande élégance nous manqueront toujours.

Le Comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*

# Dispute sur le sel et le fer<sup>(1)</sup>

Par Daniel FIXARI,  
Professeur à l'École des mines de Paris

81 avant J.-C. en Chine. Débat entre le Premier secrétaire (équivalent du Premier ministre) et des Sages sur le bien-fondé d'un monopole de l'État sur le sel et le fer, industries essentielles. Les objectifs économiques et sociaux sont-ils vraiment atteints par cette mesure ? Ne voit-on pas se développer une bureaucratie trop étouffante ? Les Sages plaident pour un désengagement de l'État. Le Premier secrétaire leur répond. Un débat d'une actualité brûlante.

« La dispute sur le sel et le fer » nous invite à un dépaysement total, par la date, l'an 81 avant Jésus-Christ, et par le lieu, la Chine impériale. Il s'agit du compte rendu minutieux d'un débat politique entre les ministres du gouvernement et une assemblée de « représentants du peuple », soixante lettrés convoqués par l'Empereur, et venant de toutes les provinces de l'Empire.

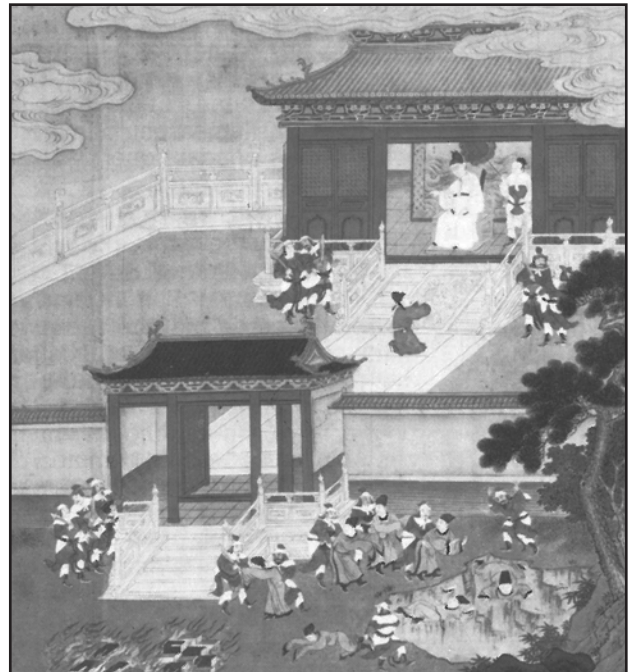
Le débat a lieu à une époque critique : l'empereur Wou, dont le règne a marqué l'apogée de la dynastie des Han, vient de mourir, remplacé par un adolescent. Autour de lui deux factions se disputent le pouvoir, et leur opposition porte ce jour-là sur la remise en cause du monopole d'État du sel et du fer. Ce monopole avait été décidé quarante ans plus tôt par l'empereur Wou, pour financer les dépenses entraînées par la guerre contre les Huns, à l'instigation de son secrétaire d'État à l'Agriculture.

Ce dernier est toujours aux commandes, et joue à présent le rôle de Premier ministre sous le titre de « Grand secrétaire ». C'est lui qui va assurer la défense du monopole, face aux attaques des lettrés, en présence du jeune empereur silencieux, et du chef de la faction adverse, également silencieux, un général, membre du Conseil privé.

L'enjeu est bien plus fondamental que le maintien ou non du monopole : c'est en fait toute une conception politique et idéologique dont le sort est en cause.

Cette conception est celle des « légistes » et s'oppose à celle des « confucéens » (représentés par les lettrés).

Ce combat faisait déjà rage à la fondation de l'Empire unifié en 221 avant Jésus-Christ par le duc du pays de Ts'in, « Ts'in Che Houang Ti », littéralement « Premier auguste souverain ». Ce dernier, totalement acquis aux méthodes politiques des légistes, est célèbre pour avoir fait exécuter d'innombrables lettrés. Ce personnage



Ts'in Che Houang Ti envoie les lettrés au supplice

est, pour les Chinois, aussi connu que Napoléon pour les Français<sup>(2)</sup>.

L'ombre du Premier empereur plane sur la dispute sur le sel et le fer, avec celle d'un personnage encore plus ancien, Confucius. Ce dernier vécut en effet pendant la période troublée dite des « Printemps et des Automnes » (plus de cinq siècles avant Jésus-Christ). Sa doctrine est celle d'un moralisateur prodiguant ses conseils de modération et de retour aux traditions aux divers souverains locaux en lutte ; ces derniers ne l'écouteront guère (ce que le Grand secrétaire ne se fera pas faute de rappeler au cours du débat).

<sup>(1)</sup> Éditions Lanzmann-Seghers, 1978. Présentation de G. Walter, dont cette introduction s'est en partie inspirée. Traduction de Jean Lévi.

<sup>(2)</sup> Qui commence à le connaître grâce à l'exposition des statues retrouvées dans son tombeau récemment.



Le Premier auguste souverain

Après ses échecs pendant sa vie, le triomphe posthume de Confucius va-t-il enfin se consommer aux dépens des légistes, géniaux inventeurs de la centralisation administrative, de l'unification des mesures, des monnaies et des lois, de la régulation de l'économie par l'État ? Inventions diaboliques, selon les lettrés confucéens, qui ont conduit le peuple à la misère, ont ruiné les antiques vertus paysannes au bénéfice de l'esprit de lucre des affairistes et ont été mises au service des volontés impérialistes et belliqueuses de l'Empire vis-à-vis de ses voisins.

Le Grand secrétaire et les lettrés ne sont pas seulement les porte-parole de deux conceptions politiques, mais aussi des représentants de deux groupes que tout oppose.

Le Grand secrétaire, vieux serviteur de l'État parvenu au faite des honneurs, n'est à ce poste que grâce à ses exceptionnels mérites. Ce n'est qu'un fils de boutiquier, profession jugée inférieure et dégradante, comme tout ce qui touche au commerce, engagé dans l'Administration pour ses talents de calcul mental. Il n'en est que plus imbu, à présent, de sa supériorité.

Pour lui, les lettrés ne sont que des gens sans expérience des affaires de l'État, des irresponsables qui se croient supérieurs du fait de leur naissance et de leur réussite à des examens littéraires. Les lettrés sont attachés à des théories irréalistes, auxquelles il oppose son pragmatisme efficace.

Pour les lettrés, le Grand secrétaire, ce parvenu enrichi, est aveuglé par son pouvoir. Il n'entend plus les plaintes du peuple, ne s'entoure pas de l'avis des Sages. Les effets pervers, sur le terrain, des mesures qu'il a prises lui échappent. Il a oublié que la politique devait aussi être fondée sur la morale, issue de la sagesse traditionnelle, et n'était pas que technique et grandes ambitions, pouvoir militaire et richesse commerciale.

Mais donnons à présent la parole aux protagonistes, réunis dans la grande salle d'audience du Palais de l'Ouest, dans la Cité impériale, dans un décor aussi raffiné que le langage, souvent un peu déroutant pour nous, qu'ils vont employer. Nous avons regroupé les extraits du débat par thèmes, mais conservé l'aspect parfois peu cartésien ou de mauvaise foi des argumentations.



## La régulation des prix par l'État empêche-t-elle la spéculation ?

### Le Grand secrétaire

« ... par suite de la complication des transports, de grandes quantités de marchandises, détériorées, ne valaient plus le prix qu'on les payait. C'est pourquoi on créa un office des transports chargé de l'acheminement des marchandises dans chaque province. C'est ce que l'on appela l'Office de régulation des prix par les transports. On créa aussi, à la capitale, une commission spéciale pour s'occuper du trafic des marchandises. Cet organisme achetait quand les prix baissaient et revendait à la hausse, cela afin d'empêcher l'État de perdre de l'argent et les marchands de spéculer. C'est ce que l'on appela l'Office régulateur. L'Office régulateur assure le plein-emploi, le système de régulation des prix permet de répartir équitablement le travail. Ces deux institutions sont bénéfiques... »

... l'instauration de la monnaie comme moyen universel d'échange ne procure plus aucun avantage à la population quand les spéculateurs accaparent les produits. Une bonne planification des activités agricoles n'empêche pas la nation de mourir de faim si les trafiquants accaparent les céréales. Étant donné qu'un homme habile peut gagner autant que cent personnes, alors qu'un naïf ne parvient même pas à se faire rétribuer son travail, si le prince n'essaie pas d'atténuer les disparités ainsi créées, on va se battre pour faire fortune. Et voilà comment les uns amassent d'immenses réserves pendant que d'autres n'ont rien à manger...

... la mainmise de l'État sur les richesses naturelles permet d'écartier tout danger de subversion. L'instauration d'un organisme de régulation du marché redonne confiance au peuple. L'unification des poids et des mesures lui permet d'obtenir ce qu'il désire. On peut envoyer au marché un enfant pas plus haut que trois pommes. Si vous remettez cela en question, les riches vont accaparer les marchandises et tirer tout le profit pour eux. Ils vont s'emparer des marchés et fixer les prix comme bon leur semble, les faisant monter ou baisser d'un mouvement des lèvres. »

### Les lettrés

« Dans certaines commanderies où l'on demande aux paysans de tisser de la toile et de la soie, les petits fonctionnaires leur font toutes sortes de tracasseries pour acheter leurs produits. Pour obtenir une juste évaluation des prix, les paysans doivent verser des pots de vin, si bien que le peuple est doublement taxé. Voilà ce qu'est le système de régularisation des prix par les transports. Les fonctionnaires prospèrent, les riches marchands accaparent tous les produits en attendant une crise sur le marché. Les prix grimpent vertigineusement. Avec la flambée des prix, voilà les marchands qui revendent à la hausse pour leur plus grand bénéfice, et les fonctionnaires corrompus qui ferment les yeux. Serait-ce là votre Office régulateur ? »

## Le monopole est-il un producteur efficace ?

### Le Grand secrétaire

« Le principe du monopole du fer est très clair : les artisans réquisitionnés par l'État au titre de la corvée sont nourris et vêtus par l'Administration en échange des instruments de fer qu'ils fondent pour elle. Ainsi, on peut produire beaucoup sans faire appel au peuple. Toutefois, il se peut que le peuple en ait parfois pâti, soit parce que certains fonctionnaires se sont laissés corrompre, soit parce que les ordonnances n'ont pas été respectées. Ce train de réformes ne visait pas seulement à renflouer les caisses de l'État en centralisant la production de sel et du fer, il tendait aussi à renforcer ce secteur fondamental aux dépens des activités annexes, à dissoudre les cliques et les coteries, à supprimer le gaspillage et les dépenses somptuaires et à mettre un terme à l'accaparement des richesses. Outils et armes de fer sont des instruments indispensables à l'Empire. On ne peut confier leur fabrication à n'importe qui. Naguère, des grandes familles ont obtenu le droit d'extraire et de fondre le minerai. Elles ont pu, grâce à ces industries, étendre leur domination sur des armées d'ouvriers dont le nombre s'élevait jusqu'à mille. »

...

Mais le peuple des différents corps de métier, pressé par d'autres tâches et manquant de moyens, fabrique un fer mal fondu, mal forgé, peu solide. C'est pourquoi nous avons demandé de centraliser la fabrication du fer et l'exploitation du sel afin d'uniformiser la production et les prix, et de satisfaire aux besoins tant privés que publics de la population. Si les fonctionnaires donnent des instructions claires et si les ouvriers font bien leur travail, le métal aura la solidité requise, et les outils seront efficaces. Quel désagrément en aurait le peuple et de quoi aurait-il à se plaindre ? »

### Les lettrés

« Les hommes des pays de Ts'in, de Yan, de T'si, ne sont pas tous de la même vigueur, les terres de ces principautés sont de natures différentes, les unes sont dures, les autres meubles. Aussi, la taille et la forme des instruments varient selon les régions et les provinces et selon l'usage qui en est fait. Si l'État, par son monopole, réalise l'unification des instruments de fer, ils perdront de leur efficacité et de leur commodité. Les paysans éprouveront alors des difficultés pour labourer et pour défricher, et si les champs restent en jachère, le peuple connaîtra la pénurie. »

...

Quand les artisans indépendants travaillaient de concert et que le père et le fils mettaient toute leur ardeur à la tâche, chacun avait à cœur de faire du bel ouvrage. Il y avait peu de mauvais outils. Lorsqu'il y avait urgence pour les semailles ou les récoltes, on les apportait et les distribuait dans les chemins vicinaux, le peuple

avait le droit de les acheter ou de les vendre, il pouvait échanger les anciens contre des neufs, ou les troquer contre des marchandises ou des céréales parfois, on les achetait à crédit, si bien que l'on ne négligeait pas sa tâche. Ceux qui achetaient les instruments agricoles y trouvaient leur avantage.

Maintenant, on cherche à centraliser la production et à unifier les prix. Mais la plupart des outils sont cassants, et il n'y a aucun choix possible entre les bons et les mauvais. Les fonctionnaires ne sont jamais là, et les outils difficiles à obtenir. D'un autre côté, les paysans ne peuvent en faire des stocks, car ils rouillent. Alors, ils vont au loin acheter des outils, laissant passer des moments essentiels pour les travaux des champs. Le prix du sel et du fer d'État est trop élevé, ce qui lèse gravement les paysans obligés de labourer la terre avec des instruments de bois et de sarcler à mains nues ; ils aplanissent la terre avec un rouleau d'argile et mangent sans sel. Quand les fonderies nationales n'arrivent pas à écouler leurs produits, elles procèdent à des ventes forcées. Malgré des subventions continues, les artisans des ateliers d'État font des instruments de mauvaise qualité qui ne répondent pas aux normes ».

## Le commerce est-il source de richesse ?

### Les lettrés

« Aujourd'hui, par le monopole du sel et du fer, par la régie des alcools et par le système de régulation des prix, l'État s'ingénie à faire des bénéfices comme un simple particulier, ruinant du même coup la rusticité antique et encourageant la cupidité générale. Comme conséquence, on voit diminuer le nombre de ceux qui s'adonnent aux activités fondamentales et proliférer les activités secondaires. Or, l'accessoire nuit au principal : la dépravation est proportionnelle à l'importance des secteurs parasitaires.

...

Nous désirons que soit mis un terme au monopole du fer et du sel, à la régie d'État sur les alcools et au système de régulation des prix. L'intérêt de la nation exige que soient développées les activités de première nécessité au détriment des autres, c'est-à-dire que l'on s'attache à accroître les revenus de l'agriculture, seule activité fondamentale ».

### Le Grand secrétaire

Si les villes de Zhuo dans la principauté de Yan, Handan à Zhao, Wen à Wei, Ying à Han et Linzi à Ts'i, les cités de Wan et les deux Tchao à Sanchuan sont les plus opulentes et les plus renommées des capitales provinciales de l'Empire, ce n'est pas que leurs alentours soient particulièrement bien mis en valeur, mais c'est qu'elles sont situées à la croisée des chemins et commandent les routes qui relient les grandes métropoles. La population s'accroît là où abondent les richesses, les familles prospèrent là où se trouvent les marchés. La richesse ne dépend pas du

travail, mais du savoir-faire. La fortune d'une ville tient plus à sa position géographique qu'à son ardeur aux travaux agricoles.

...

Si vous quittez la capitale pour voyager par monts et par vaux dans toutes les directions à travers les commanderies et les principautés, vous ne trouverez pas une seule grande et belle ville qui ne soit percée de part en part de larges avenues, qui ne grouille de marchands et de négociants, et qui ne regorge de toutes sortes de produits. Les sages savent mettre à profit les saisons, et les hommes habiles exploiter les richesses naturelles. L'homme supérieur sait tirer parti d'autrui ; l'homme médiocre ne sait se servir que de lui-même. Les marchands qui circulent dans tout l'Empire ont réussi à amasser des dizaines de milliers d'écus en trafiquant. Comment l'agriculture suffirait-elle à enrichir le pays ? ».

## Des lois trop sévères et compliquées sont-elles efficaces ?

### Les lettrés

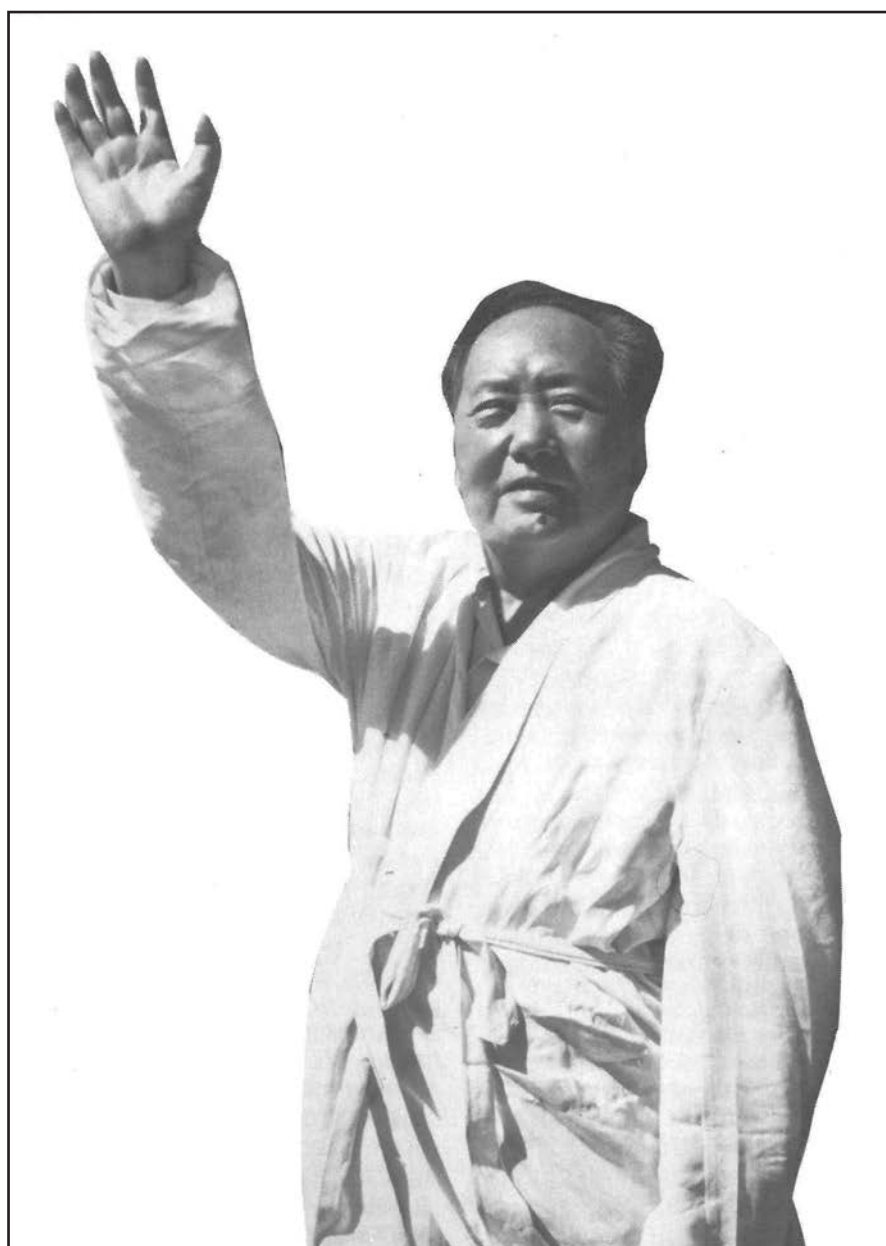
« Pian Ts'ie, le père de la médecine, diagnostiquait la nature du mal en tâtant simplement le pouls du patient. Quand le souffle Yang était surabondant, il le réduisait pour l'harmoniser au souffle Yin. Lorsque le souffle Yin prédominait, il le réduisait pour l'harmoniser au souffle Yang. C'est ainsi qu'en réglant les souffles des veines, il chassait les miasmes. Mais un mauvais médecin ne connaît pas le trajet des veines et des artères, ni la différence entre le sang et la lymphe ; il pique son aiguille à l'aveuglette, et ne fait qu'endommager la peau sans agir sur le mal. Aujourd'hui, vous prétendez prendre aux riches pour aider les plus démunis, mais les riches ne cessent de s'enrichir et les pauvres de s'appauvrir. Vous avez renforcé le Code pénal et alourdi les châtiements pour mettre un terme à la délinquance et briser la sédition. Pourtant, on assiste à une recrudescence de la criminalité. Faute de connaître les médecines de Pian Ts'ie, vous n'avez pu rapporter à la multitude le moindre réconfort.

...

Un peuple perdu dans un labyrinthe de règlements ne peut éviter de les transgresser : aussi, dans le souci de ne pas l'égarer, le bon souverain fait la loi lumineuse comme le soleil et la lune, large et unie comme la grand-route. Les sujets des régions les plus reculées peuvent en connaître tous les articles, la cuisinière la plus obtuse sait de quelles fautes elle doit se garder. Pas besoin d'appareil répressif pour faire respecter un ordre auquel tous se conforment.

...

Notre Code renferme plus de cent articles sur chaque cas : des textes trop prolixes, des supplices trop cruels mettent les juges dans l'impossibilité de proportionner les peines aux délits. Alors que des magistrats rompus à toutes les subtilités de la justice ne peuvent interpréter la loi, vous voudriez que le bas peuple la comprenne ?



Le Grand timonier

Peut-on demander à des ignorants de déchiffrer des articles si abstraits et si poussiéreux que les lettrés eux-mêmes n'y parviennent qu'avec effort ? Si bien que le nombre des délinquants augmente encore plus vite que celui des condamnés.

#### Le Grand secrétaire

« Nous ne pouvons approuver l'attitude des lettrés : ils ont un cadavre dans la bouche. Le vrai meneur d'hommes est comme le charpentier qui taille à la hache tout ce qui dépasse du cordeau. Les dirigeants sont comme des archers qui tirent au but. Les méthodes peuvent varier avec les époques. Mais gouverner un peuple corrompu avec des maximes qui conviennent à une société idéale, c'est aussi ridicule que de faire des politesses quand un homme se noie ou que la maison brûle ».

#### Les intellectuels sont-ils des bons conseillers du prince ?

##### Le Grand secrétaire

« L'oisillon au creux du nid ne peut connaître l'étendue de l'univers, ni la grenouille au fond de son puits l'immensité des océans. Un couple de manants n'a aucune idée de la gestion des affaires de l'État, et un marchand ambulancier n'imagine même pas le montant de la fortune du milliardaire Kidun.

L'empereur précédent, ayant mûrement soupesé la puissance militaire des Barbares, en avait conclu que leurs armées étaient faibles, qu'il serait facile d'en venir à bout, et que l'on pouvait remporter un grand succès à peu de frais. Il profita d'un retournement d'alliances pour fondre sur eux et annexa de vastes territoires.

Toutefois, sa tâche n'est pas encore achevée. Il faut la poursuivre. Celui qui nourrit de grands desseins ne s'embarrasse pas de détails, et les meneurs d'hommes méprisent les atermoiements du vulgaire. Nous, les responsables du gouvernement, nous nous posons en continuateurs de l'œuvre accomplie par le précédent empereur. Fermement résolu à briser la rébellion des Huns et à capturer leur chef, nous n'avons pas de temps à perdre en discussions oiseuses, nous avons mieux à faire que de prêter l'oreille aux creux discours de confucéens rancés.

Ceux qui restent assis chez eux ne savent pas ce que c'est que de porter des charges sur le dos. Et ceux qui, sans être au gouvernement, donnent des avis, ignorent les responsabilités qui pèsent sur les épaules des dirigeants.

Aujourd'hui, nous gérons toutes les provinces et les principautés de l'Empire. Nous devons recevoir les princes feudataires qui se pressent en foule à la cour, alors que l'Empire n'est pacifié ni à l'extérieur ni à l'intérieur ; nous éprouvons les affres du passeur surpris par la tempête au beau milieu du fleuve, nous en perdons le sommeil et l'appétit. Nous avons toujours quelque projet en tête, notre mémoire est encombrée par mille affaires en cours ; mais nos collaborateurs n'ont pas assez d'étoffe ni des conceptions politiques sérieuses pour nous proposer des réformes de structure. Aussi avons-nous mis tous nos espoirs en vous.

...

À l'exception de Ni K'ouan qui obtint un poste de Premier ministre pour ses travaux sur les Annales de la dynastie des Shang, tous les intellectuels promus à un haut rang dans l'Administration dont j'ai entendu parler ou qu'il m'a été donné de voir m'ont toujours paru bien médiocres, en dépit du cas que l'on faisait d'eux ; je n'en ai connu aucun qui ait jamais pu résoudre les difficultés que l'Empire traversait ni mener à bien quelque entreprise ».

### Les lettrés

« L'homme d'État qui s'entoure de collaborateurs capables obtient des résultats sans avoir à se fatiguer, tandis que celui qui veut tout faire lui-même provoque la gabegie et la faillite. Aussi l'unique préoccupation d'un souverain sage est-elle de découvrir des hommes de talent à qui l'on peut donner carte blanche. Y-a-t-il politique plus sûre ?

Lorsque Kouan Tchong occupait le poste de Premier ministre du pays de Ts'i, il était humble, compatissant et généreux. Les lettrés talentueux affluaient à la cour et les hommes avisés se pressaient aux portes du palais... Or vous, qui ne savez pas recevoir ni traiter les lettrés, ni vous réjouir de la compagnie des sages, vous écarterez les hommes de bien et jalousez leur talent. Vous glorifiez votre propre intelligence et rabaissez celle des autres, trop imbus de vous-mêmes pour demander conseil. Vous méprisez les lettrés et n'avez pas d'amis. Vous cherchez à impressionner les sages par les fonctions que vous exercez et à en imposer

aux intellectuels par l'argent que vous gagnez. On comprend que, dans ces conditions, il vous soit difficile d'accepter des leçons des lettrés ! »

### 2 000 ans après...

Le Grand secrétaire leva la séance sans avoir accepté les leçons des lettrés... et fut exécuté peu de temps après par le général silencieux<sup>(3)</sup>. C'était pour près de deux mille ans le triomphe des lettrés confucéens.

Le maoïsme y mit une fin brutale, Confucius devenant le symbole du conservatisme pour les révolutionnaires chinois qui, en maintes occasions, firent *a contrario* l'éloge des légistes et cherchèrent à faire rejaillir le prestige du Premier auguste souverain sur le président Mao.

Dans les luttes internes au sein du Parti, il était ainsi de bon ton d'accuser ses adversaires de confucianisme. Après l'exécution, déguisée en accident<sup>(4)</sup>, du maréchal Lin Piao, dauphin du président, la Bande des Cinq<sup>(5)</sup> lança une grande campagne sur le thème de l'admiration secrète du maréchal pour Confucius. À cette occasion furent publiées de nombreuses gloses sur la dispute sur le sel et le fer, faisant l'éloge du Grand secrétaire et des inflexibles légistes.

Cette campagne en cachait en fait une autre, contre les confucéens bien vivants, non nommés mais clairement visés, à savoir Teng Hsiao Ping et son protecteur Chou En Lai, qui s'opposaient aux desseins grandioses de la « clique maoïste », sous prétexte de défendre le peuple, comme les lettrés s'opposaient à ceux du Grand secrétaire, sous le même prétexte.

On sait que tout ceci s'acheva par une nouvelle défaite des « Légistes », et le triomphe de Teng Hsiao Ping sur la Bande des Quatre, « ces parvenus arrogants ».

On laissera au lecteur le soin de s'interroger sur l'existence de « Légistes » en France, et sur l'actualité dans notre pays des thèmes de la « dispute sur le sel et le fer ». Qu'il se plonge pour cela dans sa lecture complète : il ne le regrettera pas.

<sup>(3)</sup> À cette époque, les fonctionnaires malchanceux risquaient gros : le Grand secrétaire avait déjà failli être bouilli vif sur ordre du précédent empereur, à la suite des difficultés de démarrage du monopole.

<sup>(4)</sup> C'est à l'heure actuelle la version la plus probable.

<sup>(5)</sup> Incluant Mao.

# Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage

Par Sébastien MAINHAGU<sup>(1)</sup>

Maître de conférences en Sciences de gestion - Université de Haute-Alsace - CREGO

Traditionnellement, les dirigeants des organisations employant des professionnels (ou « gens de métier ») adoptent une stratégie de « découplage » pour réguler leurs relations avec ces derniers. Le concept de découplage développé par Meyer et Rowan (1977) permet en effet d'analyser le choix fait par ces directions de ne pas entrer en confrontation avec ces professionnels en acceptant plus ou moins explicitement des écarts entre les normes institutionnelles et les pratiques de ces derniers. Or, la perpétuation de ce type de fonctionnement ne va plus de soi, les gestionnaires s'immisçant de plus en plus dans les « affaires » des professionnels. Ces derniers ont encore des ressources qui leur permettent de contrarier la « stratégie de conformité » aux exigences des agents institutionnels mise en place par les dirigeants. Mais ils doivent lutter pour pouvoir préserver ce mode de régulation qui possède des vertus qui ne sont plus reconnues par les gestionnaires. Dans quelle mesure les professionnels contraignent-ils leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage ? Ce mode de régulation est-il une contrainte ou un bienfait pour ces organisations ? Pour répondre à ces questions, nous analyserons des données recueillies auprès de deux cliniques françaises employant majoritairement du personnel paramédical.

Les normes sont des règles (au pouvoir contraignant supérieur aux routines) qui régissent les conduites selon des principes généraux (FAVEREAU et LE GALL, 2003). Ces normes sont appliquées dans les organisations à travers des règles de fonctionnement contenues dans les dispositifs de gestion. De nombreux chercheurs observent dans les organisations des décalages durables entre les normes institutionnelles prescrites par les dirigeants et leur application par les salariés (BOXENBAUM et JONSSON, 2008).

Le concept de découplage qui a été développé pour expliquer ce type de situation peut être défini comme un état selon lequel les normes instituées dans l'organisation par leurs dirigeants pour se conformer aux exigences des agents institutionnels (instances qui établissent les normes qui régissent le secteur et qui en contrôlent l'application) ne sont pas appliquées par des salariés qui en produisent d'autres afin de réguler réellement l'activité (MEYER et ROWAN, 1977). Cette situation peut alors être analysée comme le résultat d'une stratégie plus ou moins explicite de la direction consistant à ne pas affronter les salariés qui ne

respectent pas les « bonnes pratiques » tout en donnant l'illusion aux agents institutionnels qu'elle se conforme à leurs attentes (OLIVER, 1991). Acceptant que les procédures ne soient pas appliquées, les dirigeants décident alors que l'évaluation ne doit être réalisée que superficiellement. On peut s'interroger sur le caractère délibéré de ce type de stratégie, qui apparaît davantage comme une réaction à une contrainte exercée sur eux par des « professionnels ».

La sociologie américaine des professions désigne ainsi ces travailleurs (l'équivalent des « gens de métier ») socialisés par des associations de métiers qui régulent de manière autonome leur activité et possèdent certaines ressources qui leur confèrent un pouvoir (FRIEDSON, 1970 ; MAURICE, 1972).

Dans les établissements d'hospitalisation, il s'agit de médecins ou de personnels paramédicaux. Le rôle de ces derniers est souvent négligé par les études portant sur ce sujet. Pourtant, la stratégie de conformité que les dirigeants voudraient imposer est susceptible d'être contrariée par les actes de résistance des professionnels, ce qui peut conduire à une situation de découplage. Cette situation peut paraître paradoxale puisque les dirigeants ont obtenu de l'État davantage de pouvoirs dans ces organisations. Pour quelle raison

<sup>(1)</sup> L'auteur remercie Yves Moulin pour son aide, ainsi que les deux évaluateurs de la revue *Gérer & Comprendre*.

les professionnels réussissent-ils encore à contraindre leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage ? Si leurs ressources restent importantes, les professionnels doivent davantage lutter pour préserver ce mode de régulation qui possède pourtant des vertus qui ne sont cependant plus reconnues par les gestionnaires. Nous verrons que les mobiles des professionnels réagissant à l'ingérence des gestionnaires ne sont pas seulement d'ordre politique, ils sont également d'ordre technique et culturel.

Après avoir développé le concept de découplage et ses causes, puis notre méthodologie, nous analysons les informations recueillies dans deux cliniques où les professionnels contraignent les dirigeants au découplage, préservant, non sans mal, l'organisation de dysfonctionnements provoqués par l'application des normes institutionnelles.

## Le phénomène du découplage et ses causes

### Le concept de découplage

Les fondateurs de la théorie néo-institutionnaliste reconnaissent, au travers du concept de découplage, que la conformité aux normes institutionnelles permettant à l'organisation d'obtenir une légitimité et un accès aux ressources (MEYER et ROWAN, 1977) est de pure forme.

Oliver (1991) considère que le découplage découle d'une stratégie délibérée des dirigeants de l'organisation consistant à accepter un compromis, pour éviter l'affrontement avec les professionnels qui résistent à la pression des agents institutionnels régulant leur secteur (État, associations, branches professionnelles, etc.). Elle n'est pas sans évoquer la tactique de la « conciliation » dans laquelle les dirigeants affichent une conformité de façade, obtenant ainsi une légitimité externe et des financements, mais tout en acceptant plus ou moins explicitement les déviances de leurs salariés, pour éviter d'entrer en confrontation avec eux.

Cette tactique paraît bien s'appliquer aux situations rencontrées dans des organisations composées essentiellement de professionnels ayant obtenu, grâce au prestige de leurs fonctions et à la valeur de leurs expertises relativement rares, que la gestion de leur activité soit l'apanage de la communauté de leurs pairs (FRIEDSON, 1970 ; MAURICE, 1972). Ce rapport de force qui pendant longtemps leur a été favorable a conduit au phénomène du découplage qui aboutit à un partage des responsabilités dans les organisations où ils travaillent, les gestionnaires s'occupant de faire fonctionner l'organisation en lien avec les financeurs externes, et les professionnels assumant, quant à eux, de manière autonome, la conduite de l'activité ayant justifié la création de l'entité (ETZIONI, 1959). Typiquement, ce phénomène de découplage a été observé dans les établissements d'hospitalisation (KELLOGG, 2009). La pression exercée par les agents institutionnels est particulièrement forte dans ce secteur régulé financièrement et réglementairement par la

puissance publique (SCOTT et al., 2000). De plus, le pouvoir des médecins y est traditionnellement fort, du fait de leur expertise et de leur prestige (FRIEDSON, 1970). Le personnel paramédical (infirmières, aides-soignantes, etc.), plus nombreux, moins autonome et davantage intégré dans ces organisations, est lui aussi capable d'actes de résistance modifiant les pratiques inventées par leurs dirigeants.

Toutefois, le contexte a changé : le pouvoir des professionnels de santé a été atténué ces dernières années par l'accroissement de celui de gestionnaires « profanes » qui ont obtenu une légitimité institutionnelle pour piloter ces organisations et en contrôler les dépenses (BACH et DELLA ROCCA, 2000 ; SCOTT et al., 2000). Portés par l'idéologie du *New Public Management*, les dirigeants des établissements d'hospitalisation ont adopté les dispositifs de gestion utilisés dans le secteur marchand (GUEST, 1990). Ainsi, des pratiques de Gestion des Ressources humaines (GRH) de conception « individualiste » (STOREY et BACON, 1993) ont été implémentées, alors que les professionnels plébiscitent traditionnellement un modèle de gestion du personnel plutôt collectif (TRUSS, 2002).

Mais en dépit de cette tendance, la stratégie de découplage adoptée par les dirigeants qui contournent ainsi la contrainte des professionnels en leur laissant modifier les normes continue d'être plus ou moins explicitement choisie.

La perpétuation de ce type de fonctionnement (y compris dans un contexte qui voit les gestionnaires s'immiscer davantage dans les « affaires » des professionnels) peut paraître paradoxale. En effet, on pourrait s'attendre à ce que les dirigeants soient en mesure de contraindre les professionnels à appliquer les normes en usant du pouvoir qui est le leur pour mieux contrôler le travail et rationaliser l'activité en imposant les « bonnes pratiques » préconisées par les agents institutionnels, et améliorer ainsi la qualité des soins tout en réduisant les coûts.

Mais c'est tout le contraire qui se passe : les professionnels ont suffisamment de ressources pour contrarier la stratégie de conformité des dirigeants, obligeant ces derniers à opter pour le découplage. Aussi, la plupart du temps, ce phénomène de découplage est-il moins le résultat d'une stratégie délibérée de la direction que d'une régulation subie face à une prise de position autonome de la part des professionnels. La théorie néo-institutionnelle gagnerait donc en pertinence en intégrant les apports de la sociologie américaine des professions (MONTGOMERY et OLIVER, 1996). Peu appréhendé par la littérature, le rôle du personnel paramédical dans le phénomène du découplage pourrait de la sorte être mieux analysé. En quoi les professionnels réussissent-ils encore à contraindre les dirigeants au découplage ?

### Les causes du découplage

Peu de travaux proposent dans un même modèle d'analyse une explication de la stratégie de découplage par les causes politiques, techniques et culturelles. Oliver

(1992) les mentionne afin de comprendre le déclin d'une pratique liée à un processus de désinstitutionnalisation. Mais les causes recensées ne sont pas toutes mobilisées pour analyser la stratégie de découplage (OLIVER, 1991 ; PACHE et SANTOS, 2010). On les retrouve de manière éparse dans plusieurs écrits. Or, il est utile de les considérer ensemble pour pouvoir en appréhender les effets.

En effet, la cause politique du découplage est reconnue par DiMaggio et Powell (1991) : le phénomène de découplage n'est possible que par l'existence d'un rapport de force équilibré entre les gestionnaires et les professionnels en l'absence duquel les dirigeants pourraient choisir de nier les anomalies et de contraindre à la conformité (MEYER et ROWAN, 1977 ; PACHE et SANTOS, 2010).

La cause technique du découplage est liée à l'absence d'efficacité d'une norme à réguler l'activité de travail, justifiant sa transformation, voire son abandon (MEYER et ROWAN, 1977). L'encadrement de proximité et la

direction, conscients de l'incomplétude des normes pour mener à bien les missions dévolues aux professionnels, acceptent alors que ces derniers les transforment, ce qui entraîne la coexistence de normes officielles peu appliquées et de normes officieuses opérantes. L'évaluation de la conformité des pratiques aux normes est alors soit ignorée soit conduite de manière superficielle.

La troisième cause du découplage est d'ordre culturel : l'influence des professionnels sur le processus de production de normes est motivée par leur volonté de préserver des valeurs qui leur sont propres (DELMAS et TOFFEL, 2008 ; POWELL et COLYVAS, 2008), et lorsque les normes institutionnelles contredisent le sens de leur activité, qui fonde leur identité (DEJOURS, 2009), les professionnels cherchent alors à les transformer, voire à les faire supprimer (MAINHAGU, 2012).

L'influence de ces trois types de déterminant du phénomène de découplage (technique, politique et culturel) est insuffisamment prise en compte dans les modèles



Photo © Patrick Regout/CARTOONBASE-PHOTONONSTOP

« L'encadrement de proximité et la direction, conscients de l'incomplétude des normes pour mener à bien les missions dévolues aux professionnels, acceptent alors que ces derniers les transforment, ce qui entraîne la coexistence de normes officielles peu appliquées et de normes officieuses opérantes. »

théoriques développés récemment. Ainsi, Pache et Santos (2010) considèrent que trois facteurs provoquent les situations de découplage : des attentes institutionnelles multiples et contradictoires entre elles, des représentations disparates et des pouvoirs parvenus à l'équilibre. Mais ils négligent la dimension technique et ne distinguent pas les gestionnaires des professionnels au sein de l'organisation, contrairement à Sandholtz (2012). Mais ce dernier n'identifie pas les déterminants du découplage et ne prend pas en compte la socialisation des professionnels.

Notre étude avait pour objet de tenter de combler ces différentes lacunes, en montrant :

- que la stratégie de découplage est davantage un choix du personnel paramédical que celui des dirigeants des établissements ;
- que les variables politiques, techniques et culturelles s'articulent entre elles, dans leurs effets sur la stratégie de découplage.

## Méthodologie de notre recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une étude de cas, qui permet d'appréhender les données dans leur complexité microsociologique tout en offrant l'opportunité de comprendre l'ensemble des relations entre les groupes d'acteurs (YIN, 1980 ; HLADY-RISPAL, 2000).

Nous avons exploité des informations recueillies entre 2006 et 2009 auprès de deux cliniques qui ont été choisies en raison de leurs contextes similaires (spécialisations chirurgicales approchantes, adoption récente de normes de GRH visant à répondre aux exigences de la Haute Autorité de Santé (HAS), difficultés financières, etc.). En effet, depuis un décret de 1996, les établissements d'hospitalisation sont dans l'obligation de se conformer à une évaluation réalisée par une instance parapublique, la HAS : des experts-visiteurs inspectent les établissements pour contrôler d'éventuels écarts de qualité et vérifier la véracité des éléments reportés dans un support d'évaluation transmis à la HAS. Une rubrique concerne le « *management des ressources humaines* ».

Les dirigeants des deux cliniques que nous avons sollicités pour réaliser cette étude ont accepté notre présence dans leur établissement, car ils souhaitaient s'appuyer sur nos travaux pour préparer les futures évaluations de la HAS.

La clinique Acute (à but lucratif) emploie 170 salariés et appartient à un groupe de santé coté en bourse. Elle a connu des difficultés financières qui ont conduit le directeur à introduire en 2005 plus de flexibilité dans son organisation grâce à un dispositif de gestion des affectations associé à un système de primes, dont la gestion a été confiée à la directrice des Soins infirmiers (DSI). D'autres pratiques de GRH de type « individualiste » ont été implémentées pour répondre aux exigences formulées par des agents institutionnels dans le cadre de démarches « qualité ».

Pour ces mêmes raisons, la direction de la clinique (à but non lucratif) Bonétat, qui emploie près de 300 salariés

et appartient à une congrégation religieuse, a introduit des pratiques de GRH similaires.

La qualité des informations recueillies, qui rendent compte de phénomènes de découplage, a motivé la présentation de ces deux études de cas pour réaliser cette recherche. La triangulation des informations a été obtenue grâce à notre accès à des sources diversifiées :

- des observations directes réalisées durant plusieurs semaines lors de réunions d'équipes et de rencontres sur la démarche qualité (suivi des cadres, échanges informels, etc.),
- des documents présentant les pratiques de GRH (procédures qualité, auto-évaluation, journal interne, projet d'établissement et projets de services, manuels de certification de la HAS, supports d'entretiens annuels renseignés) et les débats à leur sujet (comptes rendus des comités d'entreprise et des conseils d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT),
- des témoignages recueillis entre 2006 et 2009 *via* 50 entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits réalisés auprès des directeurs des deux hôpitaux, des directrices des Soins infirmiers, de l'assistante-direction (AD) et du directeur régional de la clinique *Acute*, des DRH, de 9 responsables d'unités de soins, de 8 infirmiers diplômés d'État (IDE), de 9 aides-soignants (AS), d'un psychologue et de 4 médecins. Nous demandions à nos interlocuteurs de décrire les différentes activités de gestion du personnel et d'apporter une appréciation sur leur fonctionnement. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les procédures des établissements et sur les documents de la HAS. Pour ne pas influencer les réponses, nos questions étaient factuelles (nos interventions ont pour l'essentiel consisté en des relances et des demandes de reformulation).

Enfin, le traitement de ces données a été facilité par un système de codage inspiré de la théorie enracinée (STRAUSS et CORBIN, 1998) mettant en évidence les caractéristiques du phénomène de découplage et ses variables explicatives. Une comparaison régulière des codes définis formellement, dans un premier temps, au fur et à mesure des recueils de données (codage *in vivo*), nous a permis, dans un second temps, d'établir des liens (codage axial), et donc de nous interroger sur les définitions des codes et sur les raisonnements (démarche abductive).

Cette seconde lecture des entretiens nous a permis de corriger le choix que nous avons fait initialement pour les codes. Les erreurs d'interprétation ont pu être corrigées, et les raisonnements régulièrement mentionnés dans des « mémos » ont été relevés. Nos choix de codage ont pu être discutés auprès d'autres chercheurs, garantissant ainsi une bonne adéquation des interprétations aux données. Tous les codes relevant d'un même type ont été regroupés afin de tester la robustesse des interprétations et d'évaluer le poids des variables. Enfin, la saturation des données a semblé satisfaisante du fait de la répétition des informations obtenues auprès d'acteurs de types différents et du contenu récurrent des mémos. Ce travail a été réalisé pour chacune des deux cliniques, séparément. Une



similitude des phénomènes a été observée, à quelques nuances près. Nous insisterons dans cet article sur les points communs, puisque, dans les deux entités, nous avons observé le même phénomène de découplage et nous lui avons trouvé des explications similaires. La validité externe de nos résultats s'en trouve renforcée.

## Résultats

### Le découplage des normes de GRH dans les cliniques

Dans les deux cliniques, l'essentiel des initiatives récentes en matière de GRH sont des réponses aux exigences de la HAS et à la contrainte financière imposée par l'État. Nous avons constaté, dans les deux cas, un écart entre les intentions des dirigeants et la réalité des pratiques. Certaines pratiques de GRH avaient été abandonnées et d'autres modifiées dans leurs principes par les professionnels de santé :

- Dans les deux cliniques, les entretiens annuels, réalisés avec les membres du personnel, ont été mis en place pour la première accréditation, puis relancés en vue de la certification suivante. La norme de la HAS établit que ces échanges doivent être réalisés une fois par an et formalisés sur un document permettant de faire un bilan de l'année et de fixer des objectifs pour les années à venir. Les experts-visiteurs de la HAS contrôlent l'existence de cette pratique lors de leurs visites. Un lien avec la performance est le plus souvent souhaité de manière à valoriser les salariés contribuant à la réussite de l'organisation et de définir un plan d'action permettant de développer les compétences. Or, nous avons recensé seulement 44 supports remplis pour des soignants de la clinique *Acute* en 2003 et 27 en 2007 (périodes de certification), qui font peu état de compétences, d'objectifs ou de résultats. Les soignants que nous avons interviewés dans les deux cliniques reconnaissent que si, dans leur principe, les entretiens d'évaluation existent, dans les faits, la pratique s'est perdue. De plus, lors de la création de cet outil dans la clinique *Acute* en 2001, les soignants ont obtenu du directeur que le terme d'évaluation soit supprimé. La norme sous-jacente à ce dispositif n'est plus d'évaluer des performances individuelles, mais de ménager un temps d'échange entre pairs.
- Les projets de service sont aussi une exigence de la HAS dûment mentionnée dans son manuel de certification. Ceux qui avaient été élaborés à l'occasion de la préparation de la certification dans les deux cliniques n'ont jamais été mis en œuvre.
- Les réunions d'équipe, également préconisées par la HAS pour favoriser le management participatif, ont été notifiées comme une pratique usuelle dans le document d'autoévaluation des cliniques. Elles sont en réalité rarement organisées. Leur utilité est remise en question soit parce qu'aucun changement ne se produit après leur tenue, soit parce que le responsable redoute des critiques, voire des conflits.

- Le tutorat fait lui aussi l'objet d'une rubrique dans le manuel de certification. Une relation personnalisée, dans un parcours formalisé prévoyant des étapes d'évaluation entre les stagiaires (ou les recrues) et leur tuteur, est censée favoriser les apprentissages et l'intégration. Mais, dans les faits, les protocoles élaborés à cette fin en amont des visites des experts-visiteurs sont rarement respectés, et ce, dans les deux cliniques. N'étant pas remplacés dans leurs fonctions comme cela avait été prévu, les soignants ne renseignent pas les documents *ad hoc*.

- L'affectation des soignants aux différentes unités de soins en fonction de leur activité ne fait pas l'objet de norme, mais la HAS exige l'existence d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). La mise en œuvre des modalités de suivi des acquis en termes de compétences des salariés, et donc leur adéquation aux exigences des postes, constitue une attente de la HAS. De plus, la contrainte financière exercée par l'État a conduit les dirigeants des deux cliniques à rendre plus flexibles leurs organisations respectives.

Sur ce point, au moment de l'étude, les deux cliniques n'en étaient pas au même stade. Un système d'affectation du personnel a été mis en place dans la clinique *Acute* depuis 2005, comme le précisait le directeur : « *On est obligé de demander à notre personnel d'avoir une certaine flexibilité : on essaie de variabiliser les charges du personnel* ».

La DSI modifie l'affectation des soignants, établie par chaque unité de soins, en fonction du niveau d'activité et des absences connues. Pour éviter d'avoir à faire appel à des intérimaires coûteux, elle propose à des soignants de revenir de congés pour faire des remplacements, parfois dans une autre unité que la leur. Ce dispositif est présenté comme une GPEC dans le document d'autoévaluation envoyé à la HAS. En réalité, il s'agit d'un système d'ajustement journalier quantitatif : la DSI ne peut pas choisir les personnes en fonction de leurs compétences, en raison du manque de candidats. De plus, la planification peut ne pas être respectée par les soignants, car ce système est peu apprécié, comme en témoignent plusieurs comptes rendus du CE et du CHSCT. La direction maintient pourtant ce dispositif afin de contenir la masse salariale.

En ce qui concerne la clinique *Bonétat*, sa DSI a mis en place en 2009 un système de mobilité interservices afin d'assurer les remplacements lors des grandes périodes de congés. Ce sont les cadres des unités de soins qui, au quotidien, sont chargés des affectations à l'aide d'un logiciel de planification récemment implémenté. La DSI s'occupe de gérer une petite équipe de soignantes dites « volantes », qui répondent aux besoins de remplacements. Ce dispositif de gestion des affectations a été accepté par les soignants, mais sa généralisation inquiète. Ainsi, une aide-soignante nous confiait qu'elle ne s'estimait pas compétente pour travailler dans une autre unité de soins, n'en connaissant pas les pathologies. Elle ne veut pas risquer d'être mal jugée par ses collègues sur la qualité de son travail, alors que dans son propre service, elle a confiance en elle.

• La HAS ne fait pas de recommandation en matière de rémunération. La généralisation des primes est aussi une réponse à la contrainte financière exercée par l'État. Le directeur de la clinique *Acute* nous expliquait le rôle joué par le système de primes qu'il avait contribué à développer afin de faire accepter la flexibilité : « *Il y a eu un accompagnement des changements en termes de rémunérations* ».

Pour lui, c'est aussi un moyen de rendre la clinique attractive dans un contexte de pénurie de soignants. Il a créé six nouvelles primes, notamment la « prime de rappel », qui récompense les soignants qui acceptent de revenir de leurs congés pour effectuer un remplacement, et la « prime de mobilité », qui est une compensation financière allouée au personnel d'une unité de soins de semaine régulièrement fermée. Il a aussi autorisé le paiement d'heures supplémentaires. Mais, là encore, les normes définies par l'organisation ne sont pas toujours respectées : ainsi, l'assistante de direction se plaint que la DSI octroie la prime de rappel, alors que les salariés bénéficiaires n'étaient pas en repos. De plus, elle observe que les heures supplémentaires sont indûment payées : « *Certains soignants se mettent présents, alors qu'ils sont arrivés en retard et n'ont pas travaillé plus longtemps : c'est une façon de rendre le message officiel, car le compte rendu est affiché* ». Pour elle, c'est là une manière de compenser des conditions de travail rendues difficiles par la gestion flexible des effectifs : « *Les cadres « ferment les yeux » : c'est une manière d'avoir la paix sociale* ». Plusieurs comptes rendus de réunions du CE font également état de ce problème provoquant des tensions dans la clinique.

### Les trois causes du découplage

Nos deux études de cas révèlent que les normes de GRH, correspondant à une conception « individualiste » (STOREY et BACON, 1993) préconisée par les agents institutionnels, ne sont pas respectées dans les faits. Les dirigeants sont contrariés dans l'application des normes de la HAS. De même, ils constatent des déviations dans la mise en œuvre des dispositifs développés par l'organisation qui correspondent aux pratiques en vogue dans le secteur (MAINHAGU, 2011) afin de répondre aux attentes d'un État qui ne cesse de réduire ses financements. Les dirigeants adoptent une tactique de « conciliation », acceptant l'absence de conformité des pratiques aux procédures élaborées pour obtenir une légitimité externe (OLIVER, 1991). Ils laissent les professionnels adapter celles-ci aux situations concrètes, voire les abandonner (MEYER et ROWAN, 1977).

Pour comprendre en quoi les professionnels réussissent encore à contraindre leurs dirigeants à une stratégie de découplage, nous distinguerons trois causes (OLIVER, 1992) :

- a) une cause technique,
- b) une cause politique
- c) et, enfin, une cause culturelle.

#### La cause technique du découplage

Pour justifier leur comportement, les soignants évoquent des problèmes techniques qu'induit l'appli-

cation de ces dispositifs de GRH. L'évaluation des recrues lors de leur période d'essai, le tutorat et l'entretien annuel sont autant de dispositifs qui ne sont pas appliqués en raison des contraintes de l'activité. Ainsi, par exemple, pour respecter les règles de tutorat, le personnel devrait être disponible, or, les financements publics ne permettent pas de recruter, et, même si c'était le cas, ces ressources sont rares sur le marché du travail. Aussi la direction accepte-t-elle cette situation pour éviter les coûts générés par l'application d'une norme institutionnelle.

Même les principes de gestion des effectifs, qui ont été instaurés par la direction de la clinique *Acute* pour assurer la survie de l'établissement, sont appliqués avec une certaine liberté, car ils posent des problèmes techniques. La directrice des Soins infirmiers accepte que ses choix d'affectation soient parfois modifiés par les soignants. Une explication de cette situation peut venir du fait que de telles pratiques sont difficiles à mettre en place et qu'elles perturbent le bon fonctionnement des unités de soins : « *La consigne était d'appeler des soignants d'un autre service, mais il n'y avait plus possibilité de les déplacer : donc elles ont fait tout ça, à deux ! On y arrive... mais dans quelles conditions !?...* » (un responsable d'unité de soins). Le plus important pour la direction, c'est que la masse salariale soit contenue et que les apparences soient sauvées. L'un des déterminants du phénomène de découplage est donc d'ordre purement technique.

#### La cause politique du découplage

Ces entorses à la règle ne vont pas sans générer des conflits alimentant des jeux de pouvoir traditionnellement forts dans ce secteur. En effet, la transformation, voire l'abandon, des pratiques ne sont possibles qu'en raison du pouvoir détenu par les soignants, qui compense celui de la direction (OLIVER, 1992).

Dans la clinique *Acute*, les soignants ont un poids important dans les rapports sociaux de l'organisation. Ils négocient et, parfois, imposent de nouvelles normes de GRH, notamment par l'intermédiaire du comité d'entreprise qui est à l'initiative de l'instauration d'une nouvelle prime : « *On a fait un effort pour les gens de chirurgie, car c'est eux qui bougent le plus. Au niveau du CE, j'avais négocié une prime de mobilité. On a mis un peu de temps à trouver comment on allait faire : on ne voulait rien faire qui soit donné à chaque fois que l'on bouge...* » (un aide-soignant membre du CE).

Les soignants se sentent en position de force parce qu'ils sont solidaires et que l'entreprise est dépendante de leur qualification pour faire fonctionner les unités de soins dans un contexte de pénurie sur le marché du travail. Le comité d'entreprise est leur porte-parole, notamment lorsque les représentants du personnel y dénoncent les injustices que provoque le non-respect des règles de GRH, en particulier celles afférentes aux heures supplémentaires. En effet, si l'application des normes institutionnelles par les professionnels peut être source d'inefficacité, si elles finissent par gêner l'activité de soin, l'absence de normes claires, discutées et approuvées par le plus grand nombre, et donc institutionnalisées en interne, peut l'être elle aussi, puisqu'elle engendre des conflits permanents.

La dimension technique sert d'argument à des soignants qui ont du poids dans l'organisation. Ils contestent la légitimité des normes de GRH de conception « individualiste » qu'ils transforment plus ou moins clandestinement, avec l'accord implicite de la direction, dont le pouvoir n'est qu'en partie amoindri puisqu'elle réussit à maintenir une gestion des effectifs controversée.

### La cause culturelle du découplage

Ces décalages entre les normes officielles et les principes appliqués dans les usages sont également justifiés par des arguments puisés dans les cultures (OLIVER, 1992). En effet, même si la dimension économique est mieux intégrée par les professionnels (notamment dans les établissements à but lucratif), les valeurs dominantes de ce groupe sont d'un autre ordre : les valeurs éthiques, d'égalité et de solidarité sont plus largement sollicitées dans leurs argumentations. C'est aussi cet ensemble de valeurs qui prévaut lorsque des heures supplémentaires sont payées indûment. La remise en question, par les évolutions du métier, des valeurs humanistes (exprimant la considération due à toute personne humaine à travers la relation soignant-patient) est génératrice d'amertume.

La valeur de la solidarité vis-à-vis de l'équipe est, quant à elle, souvent exprimée dans un contexte de surcharge de travail : « Hier soir, on était en sous-effectif suite à l'arrivée imprévue de patients. Par chance, une collègue qui était là, est restée jusqu'à 19h30 pour donner un coup de main, car elle voyait qu'elles allaient « débloquer » ! » (IDE).

L'imprévisibilité des affectations et la fermeture des services, synonymes de fragmentation des équipes, et le paiement de primes individuelles et d'heures supplémentaires heurtent le système de croyance des soignants (MAINHAGU, 2012).

Le sentiment de non-reconnaissance de cette dimension de leur travail et l'isolement, qu'induit une gestion flexible des effectifs en détachant des soignants de leur équipe avec laquelle ils ont des affinités et qui leur apportent un soutien, provoquent alors des réactions hostiles. De plus, la valeur éthique du métier de soignant liée à la qualité de la prise en charge du patient est contrariée par ses effets délétères sur les conditions de travail. En effet, comme la prévision de la charge de travail est par nature impossible, les soignants perçoivent que la gestion des effectifs dégrade leur situation, plutôt qu'elle ne l'améliore, et ce, alors qu'elle était censée compenser l'accroissement du nombre des patients en affectant des ressources humaines en nombre suffisant.

Les liens entre activité de travail et culture sont perceptibles : la guérison d'un patient est le résultat de l'action d'un collectif. Les soignants contestent de ce fait des normes de GRH qui valorisent plus les individus que le groupe. Les affectations doivent, selon eux, être gérées à leur niveau : « Ce n'est pas moi qui le gère. C'est dommage, car c'est moi qui sais le mieux ce qui se passe. Ce n'est pas le nombre de patients présents qui compte : on peut en avoir beaucoup et avoir une charge de travail moindre et en avoir cinq de moins et avoir une charge de travail catastrophique, c'est la personne du

*service qui voit le mieux... »* (un responsable d'unité de soins).

Leurs perceptions des normes de GRH sont plus proches d'un modèle collectif que d'un modèle individuel (STOREY et BACON, 1993). Si, dans le libellé des entretiens, le terme d'évaluation est supprimé par les soignants et si celui d'individuel n'y figure pas, c'est pour imposer une gestion autonome de ce dispositif, mais c'est aussi une autre manière de concevoir cette pratique. Ils considèrent que la direction n'est pas légitime pour connaître leur niveau d'acquisition de compétences, qui a de toute façon été certifié par l'obtention du diplôme. Ils souhaitent plutôt que ce soit un moment d'échange entre pairs, qui sont les seuls à être à même de comprendre leur activité. S'ils n'obtiennent pas officiellement gain de cause, la direction ferme les yeux sur la transgression de la norme pour faire en sorte que celle-ci s'adapte aux valeurs qui sont les leurs. Le phénomène de découplage est donc également dû à une différence de culture entre gestionnaires et professionnels de santé.

## Discussion et conclusion

Les deux études de cas révèlent, d'une part, la stratégie de découplage comme étant le résultat davantage d'un choix des professionnels que d'un choix des dirigeants et, d'autre part, une articulation de causes politiques, de causes techniques et de causes culturelles. Or, pour expliquer ce phénomène, la littérature insiste plutôt sur le rôle des dirigeants et n'appréhende pas ensemble les trois variables.

Notre premier apport interroge la nature des décisions des dirigeants qui souhaitent initialement une conformité aux normes institutionnelles, puis acceptent tacitement une situation qui leur est imposée par les professionnels. En effet, le phénomène du découplage n'advient pas à l'initiative des dirigeants, ceux-ci ayant plutôt un comportement passif. Ces derniers se cantonnent à ne pas sanctionner les transgressions des normes dès lors qu'à leurs yeux la légitimité des agents institutionnels est préservée et que les apparences sont sauvées. Ils participent ainsi à un processus de dés-institutionnalisation d'une norme en interne, reconnaissant implicitement les arguments des professionnels (OLIVER, 1992), sans avoir été eux-mêmes à l'origine de cette régulation. Si les pratiques sont affichées sans être appliquées, c'est parce que les professionnels ont fait le choix de résister et de transformer les normes (OLIVER, 1991). La stratégie initiale des dirigeants est celle de la conformité aux attentes des agents institutionnels. Ce sont les professionnels qui les poussent au découplage, à « tricher » sur les évaluations et sur le contenu de leur communication auprès des agents institutionnels.

Comme les médecins (KELLOGG, 2009), le personnel paramédical possède une capacité de mobilisation (rarement décrite par les études réalisées sur ce thème), qui dépend de leur prise de conscience de leur pouvoir et de l'existence d'une vision partagée. Leur pouvoir ne leur permet pas toujours d'affronter les agents institutionnels gestionnaires : ils ne s'opposent aux décisions

qu'en interne, laissant les managers réaliser le travail d'interface avec les agents institutionnels.

Parfois, ils n'ont pas conscience de transgresser les normes, guidés comme ils le sont par leurs valeurs et considérant leur interprétation comme allant de soi. Les réactions des soignants s'expliquent autant (si ce n'est davantage) en référence à cette culture commune que par leur conscience collective de détenir un certain pouvoir.

C'est parce que l'activité qui structure l'identité des soignants est mise à mal par les normes institutionnelles que ceux-ci y résistent, provoquant le découplage.

Trop souvent, les dirigeants assimilent les réactions des professionnels à une « résistance au changement » motivée par leur seule volonté de préserver leur pouvoir dans l'organisation.

Nous montrons que ce n'est pas là la seule cause. À l'instar de ceux de médecins, les actes de résistance collectifs du personnel paramédical ne sont pas désorganisés. Leur prise de parole peut être guidée par un projet clairement établi au sein des instances non seulement vis-à-vis de la direction, mais aussi vis-à-vis des soignants déviants. Leurs actions, qui peuvent parfois paraître pour partie préméditées, révèlent au contraire une capacité de mobilisation qui est d'autant plus développée qu'elle est guidée par des valeurs. Ainsi, il paraît pertinent d'appréhender le phénomène de découplage comme autre chose qu'un simple ajustement de la direction aux réflexes corporatistes des soignants. Ces derniers sont des acteurs à part entière élaborant des stratégies s'appuyant sur des arguments techniques et éthiques.

Ces manœuvres n'auraient-elles pas pour but un partage du pilotage des organisations avec les gestionnaires et l'imposition d'une double direction des affaires ?

Dans nos deux cas, les membres du personnel se révèlent être eux aussi des « dirigeants » qui produisent un projet et des normes pour l'organisation. Dans cette perspective, pour mieux conduire le changement, les gestionnaires ont intérêt à modifier leur regard sur ces professionnels dont la résistance doit être interprétée comme le signe d'un engagement - et non d'un désengagement.

Notre deuxième apport est d'expliquer le découplage par les trois variables politique, technique et culturelle, qui sont rarement appréhendées ensemble pour expliquer ce phénomène.

Cette stratégie est la conséquence d'une inefficacité technique des normes à réguler l'activité des professionnels, d'un équilibre des forces politiques et d'une différence culturelle entre les professionnels et les gestionnaires.

Nos observations révèlent une articulation entre ces trois causes du découplage qu'il faut prendre en compte dans l'analyse. C'est parce que les soignants ont une expertise reconnue sur une activité légitime qu'ils ont du pouvoir dans ces organisations et que leurs arguments

techniques ont du poids. C'est aussi parce que les buts des soignants font sens pour les gestionnaires que leurs critiques sont entendues et leurs arrangements acceptés. La cause technique (souvent négligée par la littérature) joue donc un rôle important dans le phénomène du découplage. Cela peut expliquer la passivité des dirigeants en ce qui concerne l'abandon de certaines pratiques, voire la complaisance des agents institutionnels dans leurs évaluations. Ceux-ci ne sont vraisemblablement pas insensibles aux problèmes techniques engendrés par les normes institutionnelles ; jusqu'à une certaine limite, car lorsqu'il s'agit de réduction des coûts, les dirigeants sont moins à l'écoute...

Et, en effet, les dirigeants ne sont pas forcément incités par les agents institutionnels à avoir une attitude conciliante. Les normes de GRH qui véhiculent une conception « individualiste » (STOREY et BACON, 1993) sont considérées comme « allant de soi ».

Par ailleurs, par leur mode de fonctionnement au travers des procédures de contrôle de la qualité (attitude coercitive), les tutelles n'incitent pas à la discussion du contenu de ces règles en interne.

L'idéologie du « New Public Management », qui a pour corolaire l'application mimétique des pratiques du secteur marchand, est souvent adoptée par les gestionnaires sans distance critique. Derrière cette attitude se cache une défiance vis-à-vis des professionnels de santé, qui ont encore des ressources pour contester leur pouvoir fraîchement acquis.

Les normes des agents institutionnels offrent aux gestionnaires un moyen pour s'imposer, à l'image d'un DRH qui légitime son rôle au détour de la mise en œuvre d'une GPEC formelle.

Mais ils rencontrent des professionnels qui sont unis dans l'exercice de leur activité et autour de l'idéologie inhérente à leur métier.

Alimentée par des gouvernements désireux de réduire les coûts, cette rivalité conduit au phénomène du découplage, lequel institue des cérémonials d'évaluation parfois fort éloignés de la réalité des pratiques (MEYER et ROWAN, 1977).

Finalement, ce mode de fonctionnement ne favoriserait-il pas l'immobilisme ?

## BIBLIOGRAPHIE

BACH (S.) & DELLA ROCCA (G.), "The Management Strategies of Public Service Employers in Europe", in *Industrial Relation Journal*, vol. 31, n°2, pp. 82-96, 2000.

BOXENBAUM (E.) & JONSSON (S.), "Isomorphism, Diffusion and Decoupling", in GREENWOOD (R.), OLIVER (C.), SAHLIN (K) & SUDDABY (R.) (eds), *Introduction of the Sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, pp. 78-98, 2008.

DEJOURS (C.), *Travail vivant*, Paris, Payot, 2009.

DELMAS (M.A.) & TOFFEL (M.W.), "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the

Black Box”, in *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1027-1055, 2008.

DiMAGGIO (P.J.) & POWELL (W.W.), "Introduction", in DiMAGGIO (P.J.) & POWELL (W.W.) (eds) *The New Institutionalism in Organization Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 1-38, 1991.

ETZIONI (A.), "Authority Structure and Organizational Effectiveness", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, n°1, pp. 43-67, 1959.

FAVEREAU (O.) & LE GALL (J-M.), « Règles, normes et routines », in ALLOUCHE (J.) (coord.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 983-996, 2002.

FREIDSON (E.), *La Profession médicale*, Paris, Payot, 1984 (édition originale 1970).

GUEST (D.E.), "Human Resource Management and the American Dream", in *Journal of Management Studies*, vol. 27, n°4, pp. 377-397, 1990.

HLADY-RISPAL (M.), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », in *Revue française de gestion*, n°127, pp. 61-70, janvier-février 2000.

KELLOGG (K.C.), "Operating Room: Relation, space and Micro-institutional Change in Surgery", in *American Journal of Sociology*, vol. 115, n°3, pp. 657-711, 2009.

MAINHAGU (S.), *L'adoption du modèle de GRH individualisant dans les établissements d'hospitalisation*, Actes du congrès de l'AGRH de Marrakech, 2011.

MAINHAGU (S.), « Le Pouvoir paradoxal des soignants sur la GRH », *Revue @GRH*, n°4, pp. 33-52, 2012.

MAURICE (M.), « Propos sur la sociologie des professions », in *Sociologie du travail*, vol. 14, n°2, pp. 213-225, 1972.

MEYER (J.) & ROWAN (B.), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363, 1977.

MONTGOMERY (K.) & OLIVER (A.L.), "Responses by Professional Organization to Multiple and Ambiguous Institutional Environments: the Case of AIDS",

in *Organization Studies*, vol. 17, n°4, pp. 649-671, 1996.

OLIVER (C.), "Strategic Responses to Institutional Processes", in *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 145-179, 1991.

OLIVER (C.), "The Antecedents of Deinstitutionalization", in *Organization Studies*, vol. 13, n°4, pp. 563-588, 1992.

PACHE (A.C.) & SANTOS (F.), "When Words Collide: the Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", in *Academy of Management Review*, vol. 35, n°3, pp. 455-476, 2010.

POWELL (W.W.) & COLYNAS (J.A.), "Microfoundations of Institutional Theory", in GREENWOOD (R.), OLIVER (C.), SAHLIN (K.) & SUDDABY (R.) (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Londres, pp. 276-298, 2008.

SANDHOLTZ (K.W.), "Making Standards Stick: a Theory of Coupled vs. Decoupled Compliance", in *Organization Studies*, vol. 33, n°5-6, pp. 655-679, 2012.

SCOTT (W.R.), "Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents", in *Organization Studies*, vol. 29, n°2, pp. 219-238, 2008.

SCOTT (W.R.), RUEF (R.), MENDEL (P.J.) & CARONNA (C.A.), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, University of Chicago Press, Chicago, 2000.

STOREY (J.) & BACON (B.), "Individualism and collectivism: into the 1990", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n°3, pp. 665-684, 1993.

STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Les Fondements de la recherche qualitative*, Academic Press Fribourg, Fribourg, 2004 (édition originale 1998).

TRUSS (C.), "Strategic HRM: Enablers and Constraints in the NHS", in *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n°1, pp. 48-60, 2003.

YIN (R. K.), "The Case Study Crisis: Some Answers", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 58-65, 1981.

# Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

Par Karim TRABELSI

Maître-Assistant HDR à l'Institut Supérieur d'Administration des Affaires (ISAAS) de Sfax (Tunisie)

L'interculturalité ayant souvent été assimilée dans la littérature à un obstacle à la réussite des alliances stratégiques internationales, nombreuses sont les recherches à s'être penchées sur ce phénomène. Si cet intérêt de la communauté académique a permis par la suite de relativiser ce postulat en dévoilant, au contraire, les bienfaits de la diversité culturelle, rares sont les études qui ont porté explicitement sur les pratiques d'intégration culturelle et sociale des acteurs et sur la régulation des retombées de cette diversité.

À partir de ce constat, outre la mise en lumière des effets bénéfiques et perturbateurs des dissemblances culturelles sur le fonctionnement et la performance des alliances transfrontalières, nous étudierons dans cet article les pratiques clés du succès en matière de management interculturel.

Les entretiens semi-directifs que nous avons menés auprès de 22 allianceurs (managers d'alliances) et de 11 salariés tunisiens et français opérant dans 11 alliances franco-tunisiennes asymétriques stables révèlent que l'audit culturel, la généralisation et l'accélération du rapprochement interculturel (*via* la sensibilisation des parties prenantes à l'interculturalité, la formation interculturelle interne et/ou externe, la mise en place d'une organisation aplatée et la promotion de la parité au niveau de l'équipe managériale et des équipes de travail) représentent des pratiques clés d'une gestion réussie de la diversité culturelle au sein d'une alliance stratégique entre entreprises de nationalités différentes.

## Introduction

Sous l'impulsion de la globalisation des marchés et d'une concurrence mondiale farouche, de plus en plus d'entreprises nouent des alliances stratégiques internationales<sup>(1)</sup> dans le but d'atteindre une taille critique et

un rayonnement supérieur, d'accéder à des ressources et à des capacités spécifiques (ROTHAERMEL et BOEKER, 2008) et de renforcer ainsi leur compétitivité (MEIER, 2004 ; BLANCHOT, 2006 ; KALE et SINGH, 2009). En dépit de cet engouement, ces alliances ne font pas généralement long feu et les résultats ne sont que rarement à la hauteur des objectifs visés (BRULHART, 2005). Les études traitant de leur issue le confirme, faisant état d'une durée de vie limitée : 7 alliances sur 10 ne dépassent pas le cap des dix années d'existence (MESCHI, 2005). En 2010, il a été fait mention d'un taux d'échec de l'ordre de 50 % (KAPLAN et al., 2010). Les *joint-ventures* internationales connaissent un taux de fin prématurée particulièrement élevé : il varie entre 30 et 70 %, selon le contexte étudié (PRÉVOT

<sup>(1)</sup> De manière générale, une alliance stratégique peut être considérée comme « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines restant indépendantes (en dehors de ce lien). Elle se caractérise par la mise en commun par au moins deux entreprises d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques » (JOLLY, 2001). Une alliance est internationale dès lors qu'elle présente au minimum une dimension transfrontalière : a) soit parce que l'une de ses entreprises parties prenantes collabore avec un partenaire d'une nationalité différente, b) soit parce que celle-ci travaille dans un contexte étranger où la rencontre de cultures organisationnelles et de politiques nationales différentes est perceptible, ou encore,

c) si elle exerce son activité dans un contexte où les deux situations précédentes sont simultanées (BLANCHOT, 2006).

et GUALLINO, 2010). Les échecs fréquents de ces opérations de rapprochement sont souvent imputés par la littérature aux différences culturelles organisationnelles et nationales, qui rendraient incertain le processus d'intégration (FRANCK, 2000). Relativisant ce constat, Egg (2000) et Meier (2004) précisent que ce ne sont pas les divergences culturelles en tant que telles qui induisent l'échec, mais bien l'inadéquation et/ou l'inefficacité du système managérial instauré dans ces alliances.

Dans une étude menée en 2009 par le Cabinet de conseil Bain & Co auprès de 10 000 cadres de 73 pays, la culture figurait (ex æquo avec la stratégie) au premier rang des préoccupations managériales en matière de réussite des opérations de développement à l'international (COISNE, 2012). Pourtant, les performances affichées par ces combinaisons culturelles sont loin d'être satisfaisantes et continuent d'alimenter recherches et expérimentations.

Mais, même si elles sont abondantes et variées, rares sont les études académiques ayant trait aux thématiques du management interculturel et de la performance des alliances transfrontalières à établir des corrélations entre ces deux dimensions et à identifier explicitement les pratiques d'une gestion efficace de l'interculturalité (REN et al., 2009). L'explication qui peut être avancée de cette rareté tient au fait que les entreprises internationales qui réussissent l'intégration de leurs différences culturelles ne communiquent que très peu sur leurs *best practices* afin de préserver les avantages que procurent celles-ci face à la concurrence (BARMEYER et MAYRHOFER, 2008).

Le présent article se donne comme ambition d'identifier les pratiques clés du succès du management interculturel des alliances transfrontalières. En nous référant à une revue de la littérature sur l'interculturalité et les alliances, nous exposerons d'abord les principaux effets négatifs et positifs des écarts culturels sur les liens inter-organisationnels et interpersonnels. Ensuite, nous mettrons en exergue les procédés théoriques de management de la diversité culturelle permettant aussi bien de contrecarrer les impacts indésirables des dissemblances culturelles que d'exploiter pleinement les bienfaits que celles-ci véhiculent. Enfin, nous dégagerons les procédés les plus décisifs dans la réussite de ce processus managérial à travers l'étude de 11 cas d'alliances franco-tunisiennes asymétriques stables.

### Les effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

Si des audits culturels entrepris dès la phase de négociation des contrats d'alliances internationales permettent de prendre conscience de l'ampleur de l'éclectisme culturel qui caractérisera ces futurs rapprochements, ils ne procurent pas, à eux seuls, suffisamment d'éléments pour permettre de manager efficacement des équipes de travail multiculturelles.

Selon Dupriez et Simons (2002), Blanchot (2006) ou encore Coisne (2012), ces audits devraient

s'accompagner d'une évaluation des impacts (aussi bien bénéfiques que préjudiciables) qui sont susceptibles d'apparaître dans le futur. Un tel diagnostic constituera, dans un premier temps, un référentiel pour la conception d'un dispositif managérial de cohabitation et d'intégration culturelle. Dans un deuxième temps, il donnera lieu à l'élaboration d'un tableau de bord permettant aux allianceurs (managers d'alliances) d'orienter les comportements individuels vers une maîtrise des effets de l'interculturalité : « *Les défis liés aux situations interculturelles ne se limitent pas aux phases d'approche et aux premiers mois d'une situation nouvelle : ils sont permanents, récurrents, et se rencontrent tout au long du processus* » (ASLANOFF, 2013).

#### Les effets positifs de l'interculturalité...

La littérature sur la gestion de la diversité a donné naissance à un courant de recherche qui considère l'interculturalité comme une source d'enrichissement pour l'organisation et qui s'inscrit en faux contre le caractère nuisible de toute forme de différence (ADLER, 2002). Yeganeh (2006) va jusqu'à assimiler la diversité culturelle à une ressource immatérielle à exploiter et à une source d'avantage compétitif, les équipes multiculturelles possédant un fort potentiel de productivité grâce à la large gamme des ressources, des points de vue et des compétences de leurs membres.

Dans le cadre spécifique des alliances entre entreprises de nationalités différentes, plus les dissemblances culturelles (tant organisationnelles que nationales) sont significatives, et plus le potentiel de création de valeur collective est important, puisque l'utilité de la contribution du partenaire local s'accroît logiquement d'autant plus que grandit l'écart entre les routines requises par l'entreprise en voie d'internationalisation et celles qu'elle détient déjà (BLANCHOT, 2006). De surcroît, l'encastrement des capacités des entreprises dans des contextes sociaux distincts ne peut qu'entraîner une moindre transparence et augmenter, ce faisant, le risque concurrentiel que représente pour elles une trop forte internalisation de leurs compétences (HAMEL, 1991). La limitation de ce phénomène de cloisonnement permet d'assurer une *interdépendance durable*, et donc la longévité de la relation (BLANCHOT, 2006).

Selon Santos et al. (2004), l'avantage majeur de son hétérogénéité culturelle est pour toute entreprise l'accroissement de sa capacité d'innovation : « *Outre la créativité individuelle, l'innovation dérive de la confrontation avec la variété, c'est-à-dire de rencontres entre des personnes et des organisations qui ont des vues, des objectifs et des savoirs différents* » (ROMELAER, 2002).

De manière concomitante, les dissemblances perçues constituent autant d'occasions pour les partenaires d'apprendre et d'améliorer leurs propres processus (FAULKNER et ROND, 2000). Au niveau cognitif, l'interculturalité enrichit la relation entre modes de pensée, elle élève le niveau d'objectivité des débats en diminuant certaines implications subjectives négatives, elle permet d'améliorer la réceptivité des individus aux idées nouvelles (TAPIA, 1991) et, enfin, elle conduit

à des solutions anticonformistes dans lesquelles chaque culture apporte ses compétences et ses forces spécifiques.

Au niveau social, la présence de pratiques culturelles variées permet de créer une sensibilité spontanée faite d'une conscience aiguë des défis à relever qui incite à une communication intensive et à des collaborations interpersonnelles soutenues (SIRMON et LANE, 2004).

#### ... mais aussi les effets négatifs de celle-ci

Au-delà des retombées bénéfiques de l'interculturalité, certains problèmes lui sont également imputés. Il pourrait ne s'agir que de confrontations idéologiques, mais en raison du caractère peu négociable des normes fondamentales sur lesquelles se basent les actions des acteurs, il est plus probable qu'une dissonance entre les référentiels culturels aura des répercussions matérielles néfastes (comme l'apparition d'incompréhensions significatives ayant tendance à amplifier les conflits managériaux et des débats chronophages empêchant des prises de décision rapides) (YAN et ZENG, 1999).

Si ces incompréhensions ne sont pas rapidement dissipées, leur récurrence pourrait conduire à une interprétation biaisée voire erronée des véritables intentions stratégiques de l'allié (SIRMON et LANE, 2004), et celle-ci engendrera à son tour l'apparition d'une adversité intra-alliance implicite, dans le cadre même de l'activité collective. En conséquence, une spirale négative s'enclenchera rendant utopique la création d'une entente inconditionnelle censée favoriser l'auto-contrôle et la solidarité dans l'action (FAULKNER et ROND, 2000 ; LUO, 2002).

Le fait de ne partager ni les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ni les mêmes croyances ou valeurs peut par ailleurs être la cause de divergences dans le jugement, la perception des problèmes rencontrés et les approches dans le traitement des difficultés (d'IRIBARNE et al., 2002), génératrices de perplexité, et même, dans certains cas, de méfiance vis-à-vis d'autrui.

Les dissimilitudes linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales) peuvent, quant à elles, provoquer des maladresses et des frustrations qui nuisent à la qualité de la relation (EMERSON, 2001). En appauvrissant la communication et l'échange des idées, elles rendent l'apprentissage interorganisationnel incertain, entraînent des retards et génèrent une incapacité à renégocier les termes de l'accord en fonction des évolutions de l'environnement (BLANCHOT, 2006). Ce sont là autant de facteurs susceptibles de provoquer la dégradation de la compétitivité et des résultats économiques de l'alliance, voire sa dissolution prématurée (LANE et al., 2001). Comme le suggère la théorie de l'identité sociale, l'interculturalité engendre factionnalisme et clanisme au niveau des équipes de travail : la réunion de nationalités différentes synonymes d'identités sociales distinctes renforce la différenciation, les sentiments négatifs (SALK et SHENKAR, 2001) et les stratégies de résistance (VAN MARREWIK, 2004).

Du fait d'oppositions entre les mécanismes de résolution des conflits et les mécanismes de motivation des acteurs, la construction d'une confiance partagée s'avère être à son tour problématique.

Ainsi, il est plus difficile d'établir un rapport de confiance entre des individus provenant de cultures dites « universalistes » et des individus issus de cultures dites « particularistes ». Alors que pour les premiers, la règle doit l'emporter sur la relation, pour les seconds, ce sont les relations interpersonnelles qui doivent primer. Les universalistes peuvent dès lors penser que leur partenaire « particulariste » n'est pas digne de confiance au motif qu'il privilégiera toujours ses amis. *A contrario*, les « particularistes » peuvent penser que leurs partenaires « universalistes » ne sont pas dignes de confiance parce qu'ils sont peu enclins à aider un ami.

Si ce non-partage des mêmes principes généraux en matière de relations qui sont constitutifs d'un contrat social venait à perdurer, la perception de la violation de normes deviendrait plus fréquente (MONIN, 2002).



Photo © Museumslandschaft Hessen Kassel/Ute Brunzel- BRIDGEMAN Images

Sculpture romaine d'une tête à double visage de type Janus (représentant probablement Dionysos et Apollon), 30-50 av. J.C., Musée archéologique de Kassel (Allemagne).

« Les différences culturelles dans les alliances internationales semblent prendre la forme de la tête « bifrons » de Janus : d'un côté, elles recèlent un potentiel de création de valeur, d'innovation et d'apprentissage interorganisationnel, mais de l'autre, elles sont source d'incompréhensions, de frictions et cause de l'érosion de la coopération. »



Somme toute, les différences culturelles dans les alliances internationales semblent prendre la forme de la tête « bifrons » de Janus : d'un côté, elles recèlent un potentiel de création de valeur, d'innovation et d'apprentissage interorganisationnel, mais de l'autre, elles sont source d'incompréhensions, de frictions et cause de l'érosion de la coopération.

## Vers une théorisation des pratiques du management interculturel

À ce jour, les recherches académiques menées sur le management interculturel n'ont généré aucune pratique universelle qui fût dédiée à la gestion de l'interculturalité au sein des rapprochements interentreprises internationaux.

Les pratiques le plus souvent déployées sont souvent calquées sur celles qui relèvent de la gestion intra-organisationnelle des ressources humaines et/ou de la culture d'entreprise. Une des raisons à cela serait la difficulté dans la délimitation des attributions d'un directeur des relations interculturelles (FONTAINE, 2007). Toutefois, les diverses tentatives de définition du rôle d'un tel responsable s'accordent toutes sur sa mission : celui-ci doit parvenir aussi bien à dépasser les écueils organisationnels et les problèmes relationnels véhiculés par l'interculturalité qu'à créer des synergies et à impulser une dynamique d'apprentissage.

Souvent assimilé à une méthodologie de manipulation des différences culturelles perçues comme autant de sources de conflits, de frictions ou de malentendus (SODERBERG et HOLDEN, 2002), le management interculturel est habituellement destiné à mettre en place un système de pratiques permettant l'éviction des préjugés et des appréhensions, qui ont tendance à bloquer la communication et à rendre la collaboration stérile (MEAD, 2005).

De plus en plus d'auteurs plaident aujourd'hui en faveur d'une double vocation du management interculturel : d'une part, celle d'asseoir les conditions d'une intégration rapide des acteurs et, d'autre part, celle de faire face aux complications inhérentes aux dissimilitudes culturelles, tout en tirant pleinement parti de leurs bienfaits (CHEVRIER, 2003). Dans cette perspective, Bouayad et Legris (2007) préconisent de préserver les particularités culturelles et de faire en sorte qu'au lieu d'être ignorées, escamotées ou imposées, elles soient au contraire comprises, assimilées et acceptées. En cohérence avec l'approche de la divergence, ces auteurs rappellent d'ailleurs qu'il serait vain (et même utopique) de vouloir concevoir une culture spécifique à l'alliance formée, étant donné l'enracinement profond des valeurs organisationnelles et nationales dans l'esprit des salariés.

En vue d'assurer l'intégration sociale des acteurs et la régulation des effets (négatifs) de l'interculturalité, l'instauration d'un management aussi bien organisationnel (répartition des tâches, délégation du pouvoir...) que social (mise en place de canaux de communication, choix de méthodes de résolution des conflits...) est fréquemment mise en avant dans la littérature.

Ainsi, d'après Barmeyer et Mayrhofer (2002), convient-il de promouvoir la parité entre les entreprises partenaires en faisant abstraction de toute considération d'ordre capitalistique, et ce, en appliquant un principe de représentation symétrique lors de la constitution de l'équipe managériale et des équipes de travail.

Le développement d'un « esprit alliance » et d'un caractère inclusif du milieu de travail basé sur le respect d'autrui et sur l'acceptation des différences accélérant l'adaptation de tous les partenaires au nouveau contexte qui est celui de leur alliance, Meier (2001) suggère pour sa part le recours à une formation interculturelle des salariés (en interne et/ou en externe).

Celle-ci peut s'opérer par la diffusion, lors de réunions, d'expériences vécues par d'anciens responsables expatriés (BRULHART, 2005), la consultation de cabinets de conseil et/ou la participation des salariés à des séminaires sur le thème de l'interculturalité.

Destinée à sensibiliser les acteurs à la relativité des comportements et des valeurs qui leur sont propres (mais qu'ils sont tentés de croire universels), une telle formation a vocation à leur prouver faits à l'appui que ce qui paraît déraisonnable ou contreproductif aux yeux d'un ressortissant d'une culture donnée peut être légitime à ceux d'un ressortissant d'une autre culture. Sans pour autant tomber dans la normalisation des comportements, l'instauration de règles de conduite et la désignation d'un comité d'équité et d'éthique chargé de superviser l'application de ces règles par les acteurs de l'alliance sont tout aussi primordiales, l'enjeu étant de minimiser le risque d'éventuels chocs culturels qui rendraient dès lors la cohabitation interculturelle incertaine (BARMEYER et MAYRHOFER, 2008).

## Méthodologie de notre recherche

Le questionnement de notre recherche portant sur l'exploration de pratiques qui sont à la base du succès du management interculturel dans les alliances transfrontalières, notre enquête empirique n'a donc pas eu pour finalité de vérifier des tests statistiques.

Elle a plutôt visé à illustrer les assertions théoriques formulées plus haut, à évaluer leur correspondance avec la réalité et à les enrichir.

À cet effet, nous avons mené 33 entretiens semi-directifs auprès d'allianceurs et de salariés (18 Tunisiens et 15 Français) opérant dans 11 alliances franco-tunisiennes asymétriques stables (affichant une durée moyenne d'existence de 6 ans).

Ces alliances dyadiques réunissant 11 grandes entreprises françaises (dont 9 d'entre elles sont des multinationales) et 11 PME tunisiennes, opèrent dans les secteurs de l'automobile, de l'industrie du plastique, du textile et de l'agroalimentaire.

Les critères d'« asymétrie » et de « stabilité de la relation » que nous avons retenus pour sélectionner notre échantillon s'expliquent respectivement par notre désir d'identifier le degré d'influence des écarts culturels organisationnels (souvent significatifs entre de grandes entreprises et des PME) sur la configuration



**C**OMPÈNE le renard se mit un jour en frais,  
 Et retint à diner commère la cigogne.  
 Le régal fut petit et sans beaucoup d'appêts ;  
 Le galant, pour toute besogne,  
 Avait un brouet clair ; il vivait chichement.  
 Ce brouet fut par lui servi sur une assiette :  
 La cigogne au long bec n'en put attraper miette ;  
 Et le drôle eût lapé le tout en un moment.  
 Pour se venger de cette tromperie,  
 A quelque temps de là, la cigogne le prie.  
 Volontiers, lui dit-il, car avec mes amis  
 Je ne fais point cérémonie.  
 A l'heure dite, il courut au logis  
 De la cigogne son hôtesse,  
 Loua très fort sa politesse,  
 Trouva le diner cuit à point :  
 Bon appétit surtout ; renards n'en manquent point.  
 Il se r'jouissait à l'odeur de la viande  
 Mise en menus morceaux, et qu'il croyait friande.  
 On servit, pour l'embarrasser,  
 En un vase à long col et d'étroite embou-hure.  
 Le bec de la cigogne y pouvait bien passer ;  
 Mais le museau du sire était d'autre mesure.  
 Il lui fallut à jeun retourner au logis,  
 Honteux comme un renard qu'une poule aurait pris,  
 Serrant la queue, et portant bas l'oreille.

Trompeurs, c'est à vous que j'écris :  
 Attendez-vous à la pareille.

Illustration par Gustave Fraipont de la fable de Jean de la Fontaine, *Le renard et la cigogne*, c. 1900 (Éditions Quantin).

« Destinée à sensibiliser les acteurs à la relativité de leurs comportements et des valeurs qui leur sont propres (mais qu'ils sont tentés de croire universels), une telle formation a vocation à leur prouver faits à l'appui que ce qui paraît déraisonnable ou contreproductif aux yeux d'un ressortissant d'une culture donnée peut être légitime à ceux d'un ressortissant d'une autre culture. »

du management interculturel et de faire ressortir des pratiques ayant permis l'intégration sociale des acteurs et la stabilisation de la collaboration.

Quant à notre choix d'organisations de nationalités française et tunisienne, il s'explique par le paradoxe existant entre l'essor exponentiel des coopérations entre la France et la Tunisie depuis la ratification de l'accord de libre-échange entre la Tunisie et l'Union européenne, le 17 juillet 1995, et la fréquente instabilité des partenariats noués entre les firmes françaises et les firmes tunisiennes (GOUIA et BELLON, 2003).

À fin d'exploitation des données collectées lors des entretiens, nous avons procédé à une retranscription des enregistrements, puis à une analyse des contenus des discours (BARDIN, 2001 ; MILES et HUBERMAN, 2003) à l'aide du logiciel Nvivo, afin d'extraire des régularités empiriques issues des réalités sociales. En dépit du fait que ce logiciel ne permette pas une interprétation directe, il a tout de même pour avantage d'offrir une certaine flexibilité au niveau du codage, ce qui permet de se concentrer sur les données codées (RICHARDS, 2005). Nous avons ainsi pu comparer entre eux les sens des *verbatim*s et interpréter les processus de gestion de l'interculturalité, tels qu'ils sont perçus par les personnes interviewées. Nos interprétations ont par la suite été soumises à 7 de nos répondants, qui ont validé les conclusions que nous avons mises en avant.

Une des originalités de notre démarche est d'avoir analysé les expériences de managers positionnés à l'interface entre les entreprises alliées (des allianceurs) et leurs salariés. Rares sont les recherches à avoir intégré les perceptions qu'ont ces acteurs du management interculturel : jusqu'ici, les recherches portant sur les alliances interculturelles avaient privilégié les enquêtes réalisées auprès des dirigeants ou des directeurs des ressources humaines.

## Exploration et analyse des processus de gestion de l'interculturalité

Première étape dans l'instauration d'un management interculturel, l'audit culturel auquel il a été procédé, a été assez contraignant : la majorité de nos répondants ont mis l'accent sur la lenteur et la complexité du processus.

Les représentations, les valeurs, les habitudes et les systèmes d'interprétation des événements étant implicites, une longue durée d'exploration (9 mois, en moyenne) a été nécessaire. Les négociations et les visites des centres de production intervenues en amont de la ratification du contrat de rapprochement étaient trop sporadiques et trop courtes pour parvenir à établir un diagnostic approfondi des caractéristiques culturelles du partenaire. L'étape d'audit culturel a, par conséquent, été prolongée (en moyenne, elle s'est poursuivie sur les trois mois suivant le démarrage de l'activité commune). Même si cette étape a été laborieuse et longue, elle n'en a pas pour autant été négligée. En effet, la perspective de devoir gérer les

équipes en improvisant ou au cas par cas selon les circonstances du moment a été catégoriquement et unanimement rejetée par les allianceurs interrogés. Se fondant sur leur expérience personnelle, ceux-ci n'ont que rarement envisagé une telle alternative, qui, selon leurs dires, n'aurait absolument pas permis d'aboutir à une cohabitation interculturelle viable et productive.

Le repérage des spécificités culturelles organisationnelles des alliés pressentis ayant servi de base pour juger du *cultural fit* à achever, une sensibilisation des salariés et des cadres au contexte culturel distant a été opérée (dans le cadre de réunions) afin de leur faire prendre conscience du fait que des incompréhensions mutuelles, des blocages de la communication entre pairs et des tensions risquaient d'apparaître. Si l'étape de sensibilisation a d'abord été orientée vers la résorption des effets pervers de l'interculturalité, c'est parce que les allianceurs étaient partis du principe qu'en l'absence d'une maîtrise de ces effets, des affrontements internes pouvaient éclater et que des dysfonctionnements étaient susceptibles de compromettre la pérennité même de la relation (cette démarche proactive est d'ailleurs celle préconisée par le cabinet de conseil McKinsey).

Tirant profit de l'attention accordée par l'ensemble des acteurs aux écarts culturels (tant organisationnels que nationaux) existants, les allianceurs ont jugé opportun de faire porter par la suite leur réflexion collective sur la répartition des tâches, les modalités de prise de décision, la communication et les méthodes de résolution des conflits. Dans le cadre d'un management interculturel généralisé (de préférence à un management restreint aux seuls managers situés à l'interface ou amenés à s'expatrier), l'implication de toutes les parties prenantes a été sollicitée. La création par les dirigeants d'une fonction transversale Ressources humaines dans l'organigramme de 7 des alliances conclues corrobore ce choix (cette fonction étant essentiellement chargée d'affecter les salariés aux divers postes, de réguler la communication et de promouvoir l'apprentissage).

Pour illustrer l'intégration de l'ensemble des salariés (impliqués dans l'alliance) dans le processus managérial, un manager français a déclaré : « *Il a été collégialement convenu que les tâches soient réparties selon le savoir-faire et la capacité de chacun à respecter des délais d'exécution et de livraison imposés par les clients, et ce, en dehors de toute considération subjective* ».

La communication a également été adaptée aux spécificités culturelles des acteurs. Étant habitués à exécuter leurs tâches tout en échangeant des réflexions sur des sujets extra-professionnels, voire en discutant de problèmes personnels, les salariés tunisiens d'une PME spécialisée dans la production de vêtements pour enfant avaient du mal à accepter la supposée indifférence de leurs homologues français à ce genre de discussion. Dans ce cas précis, l'intervention d'un manager français a été capitale : il a expliqué aux salariés français que si la frontière entre communication formelle et communication informelle hors activité était mince pour les salariés tunisiens, cela ne compromettrait pas pour autant leur rendement.

Autre exemple révélateur de la flexibilité dont fait preuve le management : un manager tunisien d'une PME spécialisée dans la fabrication d'articles ménagers en matière plastique a joué le rôle d'accompagnateur et de traducteur afin de faciliter l'acceptation, puis l'assimilation de nouvelles instructions techniques données par un ingénieur français par de jeunes salariés tunisiens non-francophones plutôt adeptes de l'apprentissage heuristique.

De son côté, un constructeur automobile français n'a pas hésité à faire participer ses salariés impliqués dans une alliance avec une entreprise tunisienne à un séminaire portant sur la diversité culturelle dans les coopérations interfirmes Nord-Sud. Cette participation leur a surtout permis de « *réduire leurs appréhensions vis-à-vis de leurs collègues tunisiens, de s'imprégner des expériences de participants et de développer une souplesse comportementale* » (un manager français). Plus en phase avec le management paternaliste largement répandu dans les firmes sud-méditerranéennes (GOUÏA et BELLON, 2003), ce même manager (ayant été chargé de mission dans des pays du Maghreb par le passé) a par la suite veillé à intervenir « *dès l'instant où des signes d'animosité ou de renfermement sur soi apparaissent* ».

Même si ces procédés d'accompagnement social et de formation interculturelle (BRULHART, 2005) sont restés ponctuels, ils montrent clairement qu'il n'a nullement été question de concevoir et de mettre en place une quelconque culture commune spécifique à l'alliance. À ce sujet, se basant sur son expérience personnelle acquise lors de collaborations antérieures avec des partenaires européens et asiatiques, un alliancier tunisien a déclaré que « *l'instauration de normes relationnelles crée bien plus de problèmes qu'elle n'en résout, car de telles normes inhibent les échanges d'idées et stérilisent le terrain d'apprentissage* ».

S'inspirant à son tour d'enseignements retirés de relations partenariales antérieures, un manager français d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits laitiers a précisé que « *le choix d'une standardisation culturelle matérialisée par la rationalisation des comportements dissipe les capacités d'innovation du fait qu'elle ne permet pas à des individus audacieux et créatifs de s'exprimer* ».

La normalisation culturelle est ainsi perçue par ces deux allianceurs comme étant une arme à double tranchant : si elle favorise la stabilité de la relation, elle peut aussi lui faire perdre son attrait initial. Cela nous renvoie à la remarque de Bouayad et Legris (2007), à savoir qu'outre les dérives éthiques qu'elle peut engendrer, l'instauration d'une culture factice et conformiste qui serait fabriquée de toutes pièces ne pourrait perdurer sans compromettre tout l'intérêt que pouvait avoir un partenariat.

À l'inverse, l'approche du compromis entre les disparités culturelles a, selon la plupart des salariés interrogés, évité tout choc culturel, mais aussi, *de facto*, la résistance au changement, et ce, au profit d'une cohésion sociale soutenue et d'une identification des salariés à l'alliance.

Plusieurs salariés nous ont ainsi affirmé que lorsque des litiges survenaient, ils étaient résolus en interne sans l'intervention d'un tiers médiateur, comme si les problèmes « de famille » devaient se régler « en famille ». Lorsque des rotations de personnel et des expatriations de certains d'entre eux étaient décidées par la direction, leur soumission à ces décisions était totale du fait de l'assimilation du principe de subordination à l'intérêt général des intérêts particuliers. Axée sur la conciliation entre les cultures, l'approche par le consensus a parallèlement permis d'asseoir une confiance objective à l'égard d'autrui garantissant le rejet de tout conformisme unificateur, et ce sans égard pour les richesses culturelles.

Dans le cadre d'une synthèse des pratiques clés du processus managérial interculturel ayant été instaurées dans les alliances composant notre échantillon, nous en dressons la liste suivante :

- l'adoption d'une organisation aplatie (c'est-à-dire faiblement hiérarchisée) pour raccourcir le temps de propagation (de descente) des consignes ainsi que le temps d'arbitrage des conflits, pour fluidifier la communication horizontale et transversale, et pour assurer une représentation paritaire des alliés tant au sein de l'équipe managériale qu'au sein des équipes de travail ;
- la recherche permanente du consensus général lors des prises de décisions afin de mobiliser l'ensemble des acteurs ;
- une rapidité d'action du management permettant de dissiper toute appréhension ou tout préjugé susceptible de rendre le travail en commun davantage problématique que créateur de valeur ;
- la décentralisation du pouvoir afin de responsabiliser les acteurs.

Ces pratiques ont constitué autant de leviers d'une gestion participative. Les allianceurs n'ont guère dicté aux salariés les comportements à suivre. Ils ont plutôt veillé à ce que l'organisation des tâches, les méthodes de résolution des conflits, la répartition du pouvoir et les modes de circulation des informations soient établis de manière constructive au cours de séances de *brainstorming*. En faisant le choix d'une intégration culturelle et sociale désirée et non imposée (COISNE, 2012) et d'un apprentissage interculturel graduel, ils ont surtout cherché à éviter le bouleversement de valeurs et de convictions profondément ancrées dans l'esprit des salariés.

Près de la moitié des répondants ont d'ailleurs fait mention de l'existence d'une sorte de « charte éthique » (analogue à celle révélée par l'enquête de Barmeyer et Mayrhofer (2008) s'agissant de l'alliance Renault-Nissan), chacun étant convié à respecter les préceptes de celle-ci.

Les trois piliers communs que nous avons pu identifier sont :

- a) le respect mutuel et l'ouverture sur autrui,
- b) la préservation des spécificités culturelles dans le but de créer des synergies et des flux d'idées originales,
- c) et, enfin, la mise à profit des complémentarités culturelles.

La diffusion de cette charte constituant une sorte de « contrat moral » destiné à faire face à toute résistance au changement et à éviter une « adhésion de pure façade » au projet de rapprochement interculturel a stimulé le dialogue social. En constituant un véritable point d'appui, elle a favorisé une gestion équilibrée entre préservation et transformation, une gestion renvoyant au concept d'homéostasie de Barmeyer et Mayrhofer (2008). Les acteurs sont ainsi passés du stade de la méfiance à celui d'une collaboration inconditionnelle grâce au processus collectif d'acculturation et de socialisation largement prôné par Adler (2002).

L'objectif n'étant ni de se limiter à rendre « simplement » tolérable la cohabitation entre les cultures pour leurs systèmes de représentation et d'actions ni de stabiliser l'alliance, bon nombre d'entreprises tunisiennes ont su tirer profit des opportunités d'apprentissage que leur offrait l'interculturalité.

À titre d'illustration, dans deux PME tunisiennes de l'agroalimentaire, « *des innovations apportées aux procédés de fabrication et aux opérations d'entretien des machines ont été inspirées d'ingénieurs français de la production* » (deux managers tunisiens).

Ce transfert de compétences techniques « *a permis de réduire les temps d'exécution des tâches, le nombre des pannes et les frais de réparation* ». De même, convaincue par l'efficacité du programme d'organisation de la production de son partenaire français, une PME tunisienne spécialisée dans la fabrication de vêtements pour homme a internalisé le principe de la polyvalence des ouvriers en les formant « *afin de faire face aux absences répétées de salariés occupant des postes clés dans la chaîne de valeur* » (un manager tunisien) : « *Même si une cohabitation interculturelle viable est une condition sine qua non, elle n'est néanmoins pas une fin en soi : seuls ses apports concrets justifient la pérennisation de la relation* » (LANE et al., 2001).

Malgré la complexité manifeste du processus de management interculturel, il n'a jamais été question de laisser traîner les choses : contrairement aux directions qui ont bénéficié au début de la relation d'une véritable « lune de miel », une phase temporaire au cours de laquelle le niveau élevé d'enthousiasme a permis d'estomper les conflits et de dépasser le handicap de la nouveauté (CHERIET et al., 2008), au niveau des équipes de travail, une action rapide s'est très vite imposée. Dérogeant à ce principe, les dirigeants d'une grande entreprise agroalimentaire française « *ont fait l'erreur de vouloir généraliser l'osmose qui existait avec leurs homologues tunisiens* » (un manager français). Le rythme peu soutenu de l'intégration sociale avait, en effet, « *envenimé les échanges entre les salariés, créé un clivage interorganisationnel et réduit quasi à néant les synergies prévues* ». Se rendant compte du « *manque de lucidité et de pragmatisme des dirigeants par rapport à la composante culturelle de l'alliance* », le même manager a pris l'initiative « *de rectifier le tir en prenant les choses en main* ». Avec l'aide de son homologue tunisien, un débat avec les salariés sur l'interculturalité a été engagé afin de trouver rapidement des solutions. Les résultats ne se sont pas fait attendre : « *les points de discorde ont été rapidement*

*levés grâce à l'établissement de méthodes de travail intermédiaires, telles que l'alternance des superviseurs et la répartition équitable des tâches* ».

Enfin, la transversalité du processus de gestion de la diversité culturelle montre que celui-ci n'a pas été l'apanage des managers d'alliances, en dépit des contraintes supplémentaires qu'il induit : « *le fait que les discussions aient souvent engendré de la lenteur et davantage de complexité dans la prise de décision, et donc un manque de réactivité par rapport aux manœuvres des concurrents, n'a pas remis en cause le caractère participatif du management interculturel* » (un manager tunisien). Ce manager semble avoir pris conscience du fait que la communication doit intervenir dans une alliance internationale encore plus qu'ailleurs en amont de la réparation des premières erreurs et que le temps passé à la rectification est inversement proportionnel à celui investi dans la relation.

### Conclusion : limites et perspectives de cette recherche

Les chercheurs en stratégie sont unanimes sur le fait qu'en s'isolant de son contexte économique international, une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, n'est guère en mesure d'être efficace et efficiente. Pour remédier aux limites et aux contraintes d'une stratégie en solitaire, les alliances stratégiques internationales sont de plus en plus considérées comme incontournables pour des entreprises souhaitant atteindre des objectifs de compétitivité, tels que la maîtrise de leurs coûts de production, l'amélioration de leur productivité, l'amélioration de la qualité et le renforcement de l'innovation. Or, le travail en commun avec une firme étrangère peut s'avérer problématique du fait de la coexistence de mondes culturels dissemblables.

Les interviews que nous avons menées auprès de 33 managers et salariés français et tunisiens révèlent qu'une combinaison de certaines pratiques managériales assure l'intégration des acteurs et une cohabitation interculturelle mutuellement profitable. Il s'agit avant toute chose de procéder à un audit culturel approfondi afin de canaliser les actions managériales vers les points de divergence qui sont susceptibles de porter les préjudices les plus graves à la relation.

Par la suite, il conviendrait *via* une formation (interne et/ou externe) soutenue de sensibiliser les acteurs au projet de rapprochement interculturel afin que ceux-ci soient pleinement mobilisés et apportent une contribution générale et tangible à la réalisation dudit projet.

Enfin, une accélération et une optimisation du processus de management interculturel à travers la mise à contribution des acteurs et le renforcement de l'autocontrôle (par exemple, *via* la diffusion de principes éthiques de conduite) favorisent la canalisation des efforts vers la mise en exploitation des opportunités véhiculées par l'interculturalité.

La juxtaposition de ces différentes pratiques vise à réunir les conditions d'un rapprochement culturel et social voulu et non prescrit, avec pour point de mire

la conversion de la diversité culturelle en une force d'action stratégique. Le fait de renier (ou, au contraire, d'imposer) ses propres artefacts et son propre système de valeurs dans une logique de conformisme idéologique ou d'homogénéité culturelle ne saurait, au vu des expériences des personnes que nous avons interrogées, aboutir à une réelle intégration et encore moins à une exploitation significative des bienfaits de l'interculturalité. Les pratiques du management interculturel que nous avons ainsi présentées pourraient servir de modèle aux alliances transfrontalières.

En dépit de l'apport managérial de notre recherche, celle-ci se heurte à trois limites qu'il convient de souligner.

La première d'entre elles a trait au risque de biais perceptuel du fait des mesures subjectives collectées lors de nos interviews.

La seconde limite, d'ordre méthodologique, est relative à la faible fiabilité des interprétations avancées, le traitement et l'analyse des *verbatim*s n'ayant été effectués que par un seul chercheur.

Quant à la troisième limite de notre recherche, elle a trait aux caractéristiques de notre échantillon. Celui-ci étant exclusivement constitué d'alliances dyadiques et asymétriques franco-tunisiennes, la portée des résultats obtenus est nécessairement restreinte. Le nombre des alliés et leurs nationalités sont en effet des variables qui ont des incidences non négligeables sur l'ampleur et sur l'intensité des impacts des dissimilarités culturelles, ainsi que sur les pratiques managériales d'intégration sociale<sup>(2)</sup>.

Notre article suggère plusieurs pistes de recherche : ainsi, il serait, par exemple, intéressant de comparer les choix effectués par les managers d'alliances de notre échantillon avec les stratégies menées par leurs dirigeants. Afin de valider leur démarche managériale, il nous paraît par ailleurs nécessaire de tester le paradigme de la divergence et les pratiques de gestion de l'interculturalité avancées sur un échantillon qui soit à la fois plus large et davantage multisectoriel, un test s'inscrivant dans le cadre d'une étude quantitative.

De surcroît, la distinction entre des outils de management relevant de cultures relativement proches et ceux pour lesquels la distance culturelle entre les entreprises alliées est plus marquée pourrait révéler des modes complémentaires d'intégration culturelle et organisationnelle. Cela pourrait également permettre d'identifier le degré de répliquabilité de certains de ces outils en fonction des profils organisationnels et culturels des alliés.

Une étude longitudinale portant sur une longue période serait aussi susceptible de permettre d'évaluer le niveau de progressivité de l'influence des procédés de gestion des écarts culturels sur l'intégration des acteurs et sur l'exploitation des effets positifs véhiculés par l'interculturalité.

(2) Pour une revue de littérature des études consacrées aux effets du nombre des partenaires d'une collaboration, voir Makino et Beamish (1998).

Enfin, une autre piste de recherche prometteuse pourrait être d'explorer les pratiques du management interculturel à mettre en place lors de chacune des phases du processus de prise de décision (initiation, ratification, mise en œuvre, contrôle et évaluation) afin d'assurer la pérennité de la relation. Il s'agirait ainsi de faire le lien entre les conditions initiales des coopérations et les profils des partenaires, qui sont des déterminants du management des alliances tout au long de leur cycle de vie, et les issues stratégiques que connaissent chacune de ces alliances.

## BIBLIOGRAPHIE

ADLER (N.J.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont, 2002.

ADLER (N.J.), "Cross-cultural Management: Issues to Be Faced", in *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, n°1-2, pp. 7-45, 1983.

ASLANOFF (A.), *La Perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire*, thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 2013.

BARDIN (L.), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

BARMEYER (C.I.) & MAYRHOFER (U.), « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », in *Revue Management & Avenir*, n°22, pp. 109-131, 2008.

BARMEYER (C.I.) & MAYRHOFER (U.), « Le Management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », in *Gérer et Comprendre*, n°70, pp. 24-33, décembre 2002.

BLANCHOT (F.), « Alliances et performances : un essai de synthèse », in *Cahier de recherche CREPA-DRM*, n°2006-1, Université Paris-Dauphine, 2006.

BOUAYAD (A.) & LEGRIS (P.Y.), *Les Alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès*, Paris, Éditions Dunod, 2007.

BRULHART (F.), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », in *Management*, vol. 8, n°4, pp. 167-191, 2005.

CHERIET (F.), LEROY (F.) & RASTOIN (J.L.), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée », in *Management International*, vol. 12, n°3, pp. 45-60, 2008.

CHEVRIER (S.), "Cross-cultural management in multinational project groups", in *Journal of World Business*, vol. 38, n°2, pp. 141-149, 2003.

COISNE (C.), *La Gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ?*, XXI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, IAE de Lille, 4-6 juin, 2012.

COX (T.), *Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J-P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.
- DUPRIEZ (P.) & SIMONS (S.), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition 2002.
- EGG (G.), « Les principes plus importants que les outils », in *Revue française de gestion*, n°131, pp. 108-113, 2000.
- EISENHARDT (K.M.), "Building Theories from Case Study Research", in *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550, 1989.
- EMERSON (V.), "An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000)", in *Journal of World Business*, vol. 36, n°1, pp. 3-10, 2001.
- ERNST (D.) & BAMFORD (J.), "Your Alliances Are Too Stable", in *Harvard Business Review*, vol. 83, n°6, pp. 133-141, 2005.
- FAULKNER (D.O.) & ROND (M.D.), "Perspectives on Cooperative Strategy", in FAULKNER (D.O.) & ROND (M.D.) (dir.), *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford, University Press, 2000.
- FONTAINE (R.), « Cross-cultural management : six perspectives », in *Cross-Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, n°2, pp. 125-135, 2007.
- FRANCK (G.), « Acquisitions américaines : le management français en question », in *Revue française de gestion*, n°131, pp. 136-144, 2000.
- GOUIA (R.) & BELLON (B.), *Les Alliances industrielles et le développement méditerranéen*, Tunis, Centre de Publication Universitaire, 2003.
- HAMEL (G.), "Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", in *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103, 1991.
- HLADY-RISPAL (M.), *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- JOLLY (D.), *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert, 2001.
- KALE (P.) & SINGH (H.), "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?", in *Academy of Management Perspectives*, vol. 6, n°2, pp. 45-62, 2009.
- KAPLAN (R.S.), NORTON (D.P.) & RUGELSCOEN (B.), "Managing Alliances with the Balanced Scorecard", in *Harvard Business Review*, January-February, 2010.
- LANE (P. J.), SALK (J.E.) & LYLES (M. A.), "Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint-Ventures", in *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°12, pp. 1139-1161, 2001.
- LANGLOIS (R.) & ROBERTSON (P.), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London/New York, Routledge, 1995.
- LUO (Y.), "Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective", in *Journal of Management*, vol. 28, n°5, pp. 669-694, 2002.
- MAKINO (S.) & BEAMISH (P.), "Performance and survival of joint-ventures with nonconventional ownership structures", in *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°4, pp. 797- 818, 1998.
- MEAD (R.), *International Management - Cross-cultural Dimensions*, Malden, Oxford, Carlton Victoria: Blackwell Publishing, 2005.
- MESCHI (P.X.), « Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, pp. 121-152, 2005.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 2003.
- MONIN (P.), « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », in *Revue française de gestion*, vol. 139, pp. 49-71, 2002.
- PREVOT (F.) & GUALLINO (G.), *Survie et modes de sortie des coentreprises internationales : une étude empirique des coentreprises internationales, une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007*, XIX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2-4 juin, 2010.
- REN (H.), GRAY (B.) & KIM (H.), "Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?", in *Journal of Management*, vol. 35, n°3, pp. 805-832, 2009.
- REUS (T.H.) & LAMONT (B.T.), "The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions", in *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n°8, pp. 1298-1316, 2008.
- RICHARDS (L.), *Handling qualitative data: A practical guide*, London, Sage, 2005.
- ROMELAER (P.), « Innovation et contraintes de gestion », in ALTER (N.) (dir.), *Les Logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, pp. 65-104, 2002.
- ROTHAERMEL (F.) & BOEKER (W.), "Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation", in *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°1, pp. 47-77, 2008.
- SALK (J. E.) & SHENKAR (O.), "Social Identities in an International Joint-Venture: An Exploratory Case Study", in *Organization Science*, vol. 12, n°2, pp. 161-178, 2001.
- SANTOS (J.), DOZ (Y.) & WILLIAMSON (P.), "Is Your Innovation Process Global?", in *Sloan Management Review*, vol. 45, n°4, pp. 31-37, 2004.
- SIRMON (D. G.) & LANE (P.J.), "A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance", in *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°4, pp. 306-319, 2004.

SODERBERG (A.M.) & HOLDEN (N.), "Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World", in *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, n°1, pp. 103-121, 2002.

TAPIA (C.), *Management et sciences humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

VAN MARREWIJK (A.), "The Management of Strategic Alliances: Cultural Resistance. Comparing the Cases of Dutch Telecom Operator in the Netherlands Antilles and Indonesia", in *Culture and Organization*, vol. 10, n°4, pp. 303-314, 2004.

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

YAN (A.) & ZENG (M.), "International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research", in *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n°2, pp. 397-414, 1999.

YEGANEH (H.) & SU (Z.), "Conceptual Foundations of Cultural Management Research", in *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6, n°3, pp. 361-376, 2006.



# Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse

Par **Jérémy VIGNAL**

Attaché temporaire à l'Enseignement et à la Recherche, Université d'Aix-Marseille, CNRS - Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST UMR 7317), 13626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 01  
jeremy.vignal@univ-amu.fr

À partir d'une recherche qualitative menée auprès de 39 acteurs concernés par les problématiques de l'expatriation et d'une revue de la littérature consacrée à ce sujet, nous proposons dans cet article une analyse de la gestion des expatriés au sein de firmes multinationales (FMN). Trois pistes de réflexion ont ainsi pu être mises en évidence :

- a) la gestion de l'expatriation est souvent présentée comme se décomposant en trois phases distinctes, ce qui empêche de saisir les interdépendances entre ces différentes étapes,
- b) les expatriés constituent une population hétérogène, mais cette hétérogénéité n'est que rarement appréhendée par les FMN qui ont à gérer cette population ou par la littérature traitant de cette thématique,
- c) et, enfin, la gestion de l'expatriation est souvent dominée par des considérations d'ordres administratif, financier et quantitatif, alors que la gestion des expatriés est avant tout une affaire de gestion des carrières.

## Introduction

L'expatriation traditionnelle, définie comme une mobilité internationale et intra-organisationnelle de longue durée (GUZZO, 1996), a encore de beaux jours devant elle. En effet, plusieurs études récentes montrent que ce phénomène est de plus en plus fréquent au sein des entreprises présentes à l'international (Brookfield Global Relocation Services, 2012 ; ECA International, 2012). Ainsi, selon l'étude *Managing Mobility 2012* (ECA International, 2012), 62 % des entreprises interrogées prévoient une augmentation des missions d'expatriation au cours des trois prochaines années (elles sont seulement 8 % à envisager la diminution de celles-ci).

Toutefois, le développement de l'expatriation au sein des entreprises multinationales ne va pas sans difficultés. Stahl et al. (2009, p. 92) notent à ce propos que l'expatriation « peut être une épée à double tranchant, aussi bien pour l'individu que pour l'organisation »<sup>(1)</sup>.

En effet, les recherches portant sur l'expatriation mettent en évidence la persistance des difficultés et des échecs rencontrés par les entreprises dans l'exercice

de la gestion de ces mobilités internationales (TUNG, 1989 ; SELMER, 1999 ; LAZAROVA et CERDIN, 2007).

Ces échecs et ces difficultés peuvent être de divers ordres : faibles performances, difficultés d'adaptation, retour prématuré de mission, *turn-over* important chez les expatriés réintégrés, faible utilisation des compétences acquises et développées à l'international, perspectives de carrière limitées, etc.

Le retour des expatriés dans leur entreprise apparaît alors comme l'étape la plus problématique, elle fait donc l'objet d'une attention croissante (BERTHIER et ROGER, 2010 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 ; BARABEL et MEIER, 2013).

De manière générale, la littérature consacrée à l'expatriation et aux difficultés qu'elle soulève est abondante. Cette littérature propose quasi systématiquement toute une série de bonnes pratiques à mettre en place pour gérer efficacement l'expatriation, notamment le retour des expatriés (ODDOU, 1992 ; BLACK et GREGERSEN, 1999 ; BERTHOIN ANTAL, 2001).

Nous n'entendons pas ici proposer de nouvelles pratiques à appliquer, mais une réflexion plus globale sur les obstacles auxquels se heurte la gestion des retours d'expatriation. Notre travail de terrain (de nature

<sup>(1)</sup> "International assignment can be a double-edged sword for the individual and the organization", STAHL (G.) et al., p. 92, 2009.

qualitative) couplé à une revue de la littérature consacrée à ce sujet nous a permis d'avancer trois pistes de réflexion et d'action afin de manager plus efficacement l'expatriation :

- le découpage « traditionnel » de l'expatriation en trois phases distinctes (avant, pendant et après l'expatriation) présente le risque de masquer les interdépendances existant entre ces trois phases successives : nous proposons de remplacer ce triptyque « avant-pendant-après » par le triptyque « Pourquoi ? Qui ? Comment ? » ;
- dans les travaux portant sur l'expatriation, la population des expatriés est souvent présentée (au moins implicitement) comme étant homogène. Or, la popula-

tion des expatriés se caractérise par une forte hétérogénéité ce qui entraîne l'existence de problématiques de gestion spécifiques qu'il convient d'appréhender ;

- la gestion de l'expatriation est souvent dominée par des considérations administratives, financières et quantitatives. Bien qu'extrêmement importantes, ces dimensions ne doivent pas pour autant masquer le fait que la gestion des expatriés est avant tout une affaire de gestion des carrières.

Dans cet article, nous nous proposons de développer ces trois points. Ces développements seront précédés par la présentation de notre démarche méthodologique, ainsi que par celle de notre terrain de recherche. En conclusion, nous proposerons une synthèse et une discussion de nos principaux résultats.

## À propos de l'étude

### Une recherche qualitative conduite auprès de 12 entreprises présentes à l'international

Le recueil de nos données empiriques s'est déroulé sur une période de près de trois ans.

Notre étude s'appuie sur la réalisation de 36 entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été réalisés à deux niveaux : au niveau organisationnel auprès de personnes en charge de la gestion de la mobilité internationale et au niveau individuel auprès d'anciens expatriés.

Sur les 36 entretiens réalisés, 14 l'ont été auprès d'anciens expatriés revenus en France.

Ces 14 salariés ont effectué leur expatriation au sein de 6 entreprises multinationales.

Au niveau organisationnel, nous avons réalisé un total de 22 entretiens auprès de 22 professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale (ou, plus largement, ayant eu à manager des retours d'expatriés). Ces 22 entretiens ont été effectués au sein de 10 entreprises multinationales.

Ainsi, les 36 entretiens effectués nous ont permis d'investiguer 12 entreprises multinationales différentes (il est à noter que pour quatre d'entre elles, nous avons pu nous entretenir à la fois avec un ou plusieurs professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale, ainsi qu'avec un ou plusieurs anciens expatriés).

Par ailleurs, nous avons complété (dans la mesure du possible) l'analyse de nos entretiens par l'étude de données secondaires internes : politique de mobilité internationale, rapport d'audit, objectifs et projets pour la politique de mobilité à l'international, sites Internet, etc.

Enfin, nous avons également réalisé 3 entretiens complémentaires auprès de « personnes ressources », et ce, à fin de discuter de notre objet d'étude. Nous nous sommes ainsi entretenus avec l'ancien et l'actuel président d'un grand réseau professionnel de rencontres, d'échanges et d'information s'adressant aux DRH Internationaux et responsables des Ressources humaines internationales, ainsi qu'avec le dirigeant-fondateur d'un cabinet conseil spécialisé dans la gestion des expatriations.

### Une démarche méthodologique reposant sur un raisonnement abductif

Les résultats et les éléments de littérature présentés dans cet article sont le fruit d'un travail de recherche qualitatif reposant sur un processus itératif fait d'allers-retours entre les données recueillies et les théories : de ce fait, notre mode de raisonnement peut être qualifié d'abductif.

En effet, selon Coffey et Atkinson (1996), le raisonnement abductif donne à la recherche empirique un rôle central dans la génération d'idées et permet également une interaction très dynamique entre les données et la théorie.

Ainsi, les résultats présentés dans cet article ont d'abord émergé dès les premiers entretiens comme d'« heureuses trouvailles » (MILES et HUBERMAN, 2005, p. 11). Ces « trouvailles », fruits de nos premières analyses, ont ensuite été comparées et confrontées continuellement à nos données empiriques ultérieures (et même avec les précédentes), ainsi qu'à la littérature existante. Ce travail de comparaison nous a permis d'affiner et de légitimer nos résultats.

Pour illustrer et rendre intelligible notre démarche, nous souhaitons développer un exemple. Ainsi, l'importance d'appréhender l'hétérogénéité de la population des expatriés a été évoquée par notre interlocutrice lors de notre deuxième entretien et a véritablement émergé comme une « heureuse trouvaille » lors de notre sixième entretien. Ce résultat a ensuite été affiné et légitimé à partir d'un travail de comparaison avec nos entretiens antérieurs et surtout ultérieurs.

## Première piste d'analyse : les risques inhérents au séquençage de l'expatriation en trois phases successives

De manière générale, la littérature portant sur l'expatriation décompose celle-ci en trois périodes successives. Ces trois phases chronologiques sont les suivantes : la phase qui précède le départ, la phase de mobilité à l'étranger et, enfin, celle qui suit le retour d'expatriation. Ces trois phases renvoient à des problématiques distinctes constitutives du « cycle de l'expatrié » (BONACHE et al., 2001, p. 9).

Ainsi, avant tout départ d'un expatrié, il convient pour l'entreprise de sélectionner le bon candidat et de le former, notamment afin de limiter le risque de « choc culturel ».

La phase de mobilité soulève, quant à elle, d'autres questions : le niveau de rémunération du salarié expatrié, son suivi et la gestion de ses performances dans ses fonctions à l'étranger.

Enfin, l'expatriation se termine par le retour du salarié, qui pose, le plus souvent, des problèmes relatifs au management de sa carrière. Or, une des particularités et des limites de la littérature consacrée au phénomène de l'expatriation est le fait que ces différentes périodes (ou problématiques) sont très largement traitées indépendamment les unes des autres (BONACHE et al., 2001 ; CAZAL, 2011).

De nombreux travaux et études mettent notamment en lumière les problèmes et les difficultés que soulève un retour d'expatriation : un nombre élevé de départs d'expatriés dans l'année suivant leur retour, une faible utilisation des compétences que ceux-ci ont développées à l'international de laquelle découle de la frustration, parfois le ressenti d'un contre-choc culturel, des perspectives de carrière limitées, etc. (STROH et al., 2000 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 ; BARABEL et MEIER, 2013).

À ce propos, Cerdin (2010, p. 227) écrit que « le retour d'expatriation a souvent été présenté comme un des problèmes centraux de l'expatriation traditionnelle ». Le risque est alors grand de considérer que les problèmes qui se posent suite au retour de l'expatrié proviennent uniquement d'une mauvaise gestion de son retour, et non d'une gestion inadéquate de son expatriation.

Or, il n'est pas rare que les problèmes qui se posent au retour de l'expatrié aient, par exemple, pour origine un processus de recrutement et de sélection insuffisamment rigoureux et qu'ils remontent donc dans le temps à la période précédant le départ.

Ainsi, pour plusieurs professionnels en charge de gérer la mobilité internationale que nous avons rencontrés, s'intéresser aux difficultés posées par le retour d'expatriation en interrogeant seulement le processus de réaffectation ne suffit pas.

« Vous vous posez la question du retour qui est fondamentale dans ce processus-là, mais pour qu'il y ait un bon retour, il faut qu'il y ait une bonne raison de départ » (Human Resources Group, Micro-Tech).

Cela est également le cas d'une ancienne responsable de la mobilité internationale chez Farmaceutik, qui nous a confié que lorsqu'elle travaillait pour cette entreprise, il avait été constaté que « les transferts internationaux ne fonctionnaient pas bien ». Ce dysfonctionnement se traduisait par « un taux très élevé de gens qui quittaient l'entreprise ». Un travail d'audit et de *benchmarking* recourant aux « bonnes pratiques du marché » a permis à cette entreprise de déterminer que l'un des problèmes centraux de l'expatriation était le fait que les managers utilisaient l'expatriation « pour exporter des problèmes qu'ils n'arrivaient pas à gérer localement ».

Ainsi, nous proposons, à l'instar de l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy, avec lequel nous sommes entretenus, de remplacer le triptyque « avant-pendant-après » par le triptyque « Pourquoi ? Qui ? Comment ? ».

Le « Pourquoi » interroge les raisons qui motivent l'envoi d'un salarié en expatriation.

Répondre au « Qui ? », c'est déterminer l'identité (ou, plus largement, le profil) du salarié sélectionné.

Enfin, le « Comment » renvoie, quant à lui, à la manière dont est assuré le suivi des expatriés et la manière dont se déroule leur retour.

Cette substitution a pour intérêt de mettre en évidence l'interdépendance des enjeux et des problématiques de gestion que peuvent poser les expatriés : « Les deux sont liés : le « qui ? » et la manière dont est conservé le lien [...]. Si l'on choisit une personne qui a vraiment du potentiel, je peux te dire que le patron du home country qui l'a envoyé, il ne va pas couper le lien : il va vouloir le récupérer, car il sait qu'il va avoir un retour sur investissement - alors que quand c'est la mauvaise personne, il coupe tous les liens, et quand il s'agit de rentrer, il dit : « Ah non, mais, moi : je n'ai rien pour lui ! » et ça devient une dépense qui n'a aucun retour... » (ancien DRH monde de Pharmacy).

Ainsi, ce nouveau triptyque remet en cause la présentation séquentielle et cloisonnée proposée dans la littérature des différentes dimensions de l'expatriation. Il invite également les entreprises à considérer l'expatriation comme un processus dans lequel les responsabilités des professionnels impliqués ne s'arrêtent pas à la fin de la phase dans laquelle ils sont intervenus : « On a mis comme critère, pour accepter une expatriation, que le département qui expatriait quelqu'un reste responsable de la personne au cours de son expatriation, et notamment [qu'il] soit la cheville ouvrière pour décider, au terme de l'expatriation, quel sera le plan de carrière de la personne... » (l'ancienne responsable de la Mobilité internationale, Farmaceutik).

## Deuxième piste d'analyse : vers une remise en cause du mythe du « *Generic Expatriate* »

Par expatriation, nous entendons ici une mobilité internationale et intra-organisationnelle de longue durée (supérieure à un an, généralement de trois ans) se soldant pour le salarié par un retour dans son pays d'origine (GUZZO, 1996). Cette définition passe certes sous silence les différences juridiques existant entre expatriation et détachement, mais elle permet de distinguer ceux que nous considérons comme des expatriés de ceux vivant d'autres types de mobilité internationale, tels que, notamment, les missions courtes, la flexpatriation, le *commuting* et les mobilités alternées (CERDIN, 2010 ; BARUCH et al., 2013). Si la littérature révèle la diversité des formes du travail international, elle a en revanche tendance à masquer l'hétérogénéité de la population des expatriés traditionnels et esquisse ainsi, de manière implicite, le mythe d'un *Generic Expatriate*.

Or, les recherches empiriques que nous avons menées nous ont permis de mettre en évidence quatre facteurs d'hétérogénéité principaux : a) les motifs de l'expatriation, b) le niveau hiérarchique occupé par le salarié dans son organisation, c) son potentiel et, enfin, d) les missions réalisées par le salarié durant son expatriation.

Avant de présenter ces facteurs de manière plus détaillée, il nous semble important de noter que certains d'entre eux sont généralement interdépendants. C'est notamment le cas classique du salarié jugé « à potentiel » (le facteur Potentiel) qui va être envoyé en expatriation aux fins de lui permettre de développer sa carrière (le facteur Motif).

### Premier facteur d'hétérogénéité : les motifs d'expatriation

Les entreprises multinationales peuvent avoir recours à l'expatriation pour différents motifs. Ce premier facteur d'hétérogénéité que sont les motifs d'expatriation avait été identifié, dès 1977, par Edström et Galbraith. Selon ces auteurs, les organisations peuvent avoir recours à l'expatriation :

- pour pourvoir un poste pour lequel on ne trouve pas localement les compétences managériales ou techniques requises ;
- pour permettre le développement de managers à travers l'acquisition d'une expérience et de compétences internationales ;
- pour soutenir le développement organisationnel de l'entreprise à travers la coordination et le contrôle des opérations.

Depuis lors, la question des motifs d'expatriation a continué de faire l'objet de nombreuses typologies (PUCIK, 1992 ; CERDIN, 2007).

Toutes les entreprises composant notre échantillon déclarent avoir recours à l'expatriation pour différents motifs. La question des motifs des expatriations figure

d'ailleurs généralement dans leur politique de mobilité internationale. Il ressort de nos investigations que les motifs d'expatriation peuvent avoir des répercussions sur la gestion du retour des expatriés.

Le cas de l'entreprise Pétro'Ingé illustre particulièrement bien les répercussions qu'a ce premier facteur d'hétérogénéité. En effet, cette entreprise a recours à l'expatriation pour deux raisons principales : le développement personnel de ses salariés, d'une part, et le transfert de connaissances et de compétences, d'autre part. Son responsable Mobilités internationales et Carrières, avec qui nous nous sommes entretenus, considère que la question du retour ne se pose pas de la même manière selon le motif d'expatriation. En effet, pour les expatriés envoyés à l'international pour assurer un transfert de connaissances et de compétences, le retour serait relativement simple à gérer du fait que la question de la progression de carrière ne se poserait pas :

« *Quand ils rentrent... voilà : ils sont partis en mission, le cadre était relativement clair... Ils reprennent le poste qu'ils occupaient avant* » (responsable Mobilités internationales et Carrières, Pétro'Ingé).

À l'inverse, le retour des expatriés envoyés à l'étranger à des fins de développement personnel serait plus problématique à gérer. En effet, si l'organisation ne souhaite pas voir son expatrié démissionner suite à son retour, elle doit être en mesure de lui proposer un poste qui corresponde à une progression de sa carrière et qui lui permette d'utiliser les compétences qu'il a développées à l'international :

« *Là, il y a toutes les problématiques que j'ai évoquées (notamment en termes de fidélisation). Tout ça est développé avec la dimension internationale... : quand ils rentrent, ils ont forcément des attentes...* » (responsable Mobilités Internationales et Carrières, Pétro'Ingé).

### Deuxième facteur d'hétérogénéité : le niveau hiérarchique occupé par le salarié expatrié au sein de son organisation

Nos recherches (ainsi que celles existantes) montrent que les salariés envoyés en expatriation appartiennent très largement à la catégorie des cadres.

Toutefois, cette catégorie est loin d'être homogène, puisqu'elle est composée aussi bien de salariés occupant des positions intermédiaires dans l'organisation que de cadres supérieurs et dirigeants se situant à son sommet.

Nos investigations montrent que, de ce fait, la question de la réaffectation de l'expatrié à un nouveau poste, suite à son retour, peut être plus ou moins compliquée en fonction du niveau occupé par le salarié dans l'organisation.

En effet, malgré la diversification des formes organisationnelles, le schéma pyramidal (selon lequel plus on s'élève dans la hiérarchie et plus les postes idoines se font rares) reste empiriquement toujours valide. Ainsi, trouver un point de chute pour un salarié occupant des

responsabilités élevées peut, de ce fait, s'avérer très difficile.

« *Les dirigeants... ? Les replacer dans un poste, au sein du siège ou dans une entité ?... Il n'y a pas « 36 000 postes », comme pour les experts... : donc, ça peut poser problème* » (responsable du Centre d'expertise de la Mobilité internationale, Groupe Assur').

Toutefois, cette difficulté est très souvent amoindrie par le fait que la population des cadres dirigeants expatriés fait fréquemment l'objet, de la part de la firme, d'une gestion centralisée et donc d'un suivi très poussé visant à éviter la perte que représenterait pour elle le départ d'un salarié relevant de cette catégorie, suite à un retour d'expatriation ne répondant pas à ses attentes.

Cela est notamment le cas dans l'entreprise Auto. Ainsi, la gestion des cadres supérieurs et des cadres dirigeants au sein de cette société est une gestion centralisée qui s'effectue depuis le siège de l'entreprise situé en région parisienne. Cette population représente entre 5 et 10 % de la population de l'entreprise en mobilité internationale et bénéficie donc d'une gestion centralisée avec des *Human Resources Business Partners* qui lui sont dédié.

Nos résultats montrent aussi que la difficulté posée par la raréfaction des postes ne concerne pas que les dirigeants, soit le sommet de la pyramide. À ce propos, l'extrait qui suit, tout en illustrant bien ce schéma pyramidal, montre que les difficultés apparaissent bien avant que l'on n'atteigne le sommet de la hiérarchie :

« *Nous, on a un système de cotation de nos postes qui va de 12 à 30 [...]. Le plus classique, sur les sites, c'est entre 12 et 19..., et plus on monte, plus les postes se raréfient ; bien sûr. Donc, si la personne me dit : « lui, il est passé à 14 », en général, on va le reconnaître en France, car on sait que des postes de ce niveau-là, on arrivera toujours à en trouver et à en confier à la personne. Par contre, si l'on me dit : « lui il est passé à 17 », ça devient de suite plus compliqué, car des postes cotés 17 (si l'on parle d'une petite organisation), on va avoir du mal à en trouver... » (ancienne responsable Mobilités internationales, Micro-Tech).*

### Troisième facteur d'hétérogénéité : le potentiel des salariés expatriés

De nombreuses recherches ont mis en évidence le fait que les entreprises proposaient à leurs cadres considérés « à potentiel » une expérience d'expatriation afin de les tester et, en cas de réussite, de booster leur carrière (HARRIS et BREWSTER, 1999 ; FALCOZ, 2002). Un lien évident peut donc être fait entre ce troisième facteur d'hétérogénéité et les motifs d'expatriation. En ce qui concerne le facteur Potentiel, nos investigations nous ont effectivement permis de relever deux problématiques de gestion spécifiques, selon que les salariés sont ou non « à potentiel ».

Pour les salariés « à potentiel », l'entretien que nous avons mené avec une *Human Resources Business Partner* (HRBP) de l'entreprise Farmaceutik nous a

permis de mettre en évidence une première particularité. En effet, selon cette HRBP, les salariés qui ont un fort potentiel peuvent attirer la convoitise de certains responsables. Ainsi, ces salariés présentent le risque de sortir du circuit de gestion traditionnel contrôlé par les services des ressources humaines et des mobilités à l'international :

« *Si une personne est de grand talent, ça va susciter l'intérêt de grands patrons, de senior managers... et l'on peut sortir du processus classique de mobilité, avec parfois certains acteurs qui peuvent s'emballer... Donc, nous, on va mettre de la rigueur là-dedans, et trouver des temps où tout le monde va échanger et proposer le projet le plus cohérent possible... » (HRBP, Farmaceutik).*

À l'inverse, il peut arriver que certains managers utilisent l'expatriation pour exporter un « problème » (c'est-à-dire un salarié à faible potentiel). Lorsqu'elle se produit, cette situation présente deux inconvénients majeurs : premièrement, elle rend problématique la réaffectation du salarié suite à son retour, son ancien manager ne souhaitant pas le voir revenir dans son service et, deuxièmement, cette situation limite l'expatriation à un coût : elle ne permettra pas à l'organisation de bénéficier d'un retour sur investissement.

### Quatrième facteur d'hétérogénéité : la nature des missions réalisées par les salariés durant leur expatriation

Durant leur expatriation, les salariés bénéficient régulièrement d'une plus grande autonomie et sont investis de responsabilités plus importantes :

« *En général, quand ils partent en expatriation, c'est sur une organisation plus petite. Donc, ils sont un peu comme des responsables de PME : ils occupent un poste très large, ils sont relativement autonomes, ils prennent pas mal de décisions... » (responsable Mobilités internationales et Carrières, Pétro-Ingé).*

Nos résultats montrent que plus l'écart entre le poste initial du salarié et celui occupé pendant son expatriation est grand, plus les difficultés soulevées par sa réaffectation seront importantes. En effet, nos entretiens mettent en évidence le fait que les entreprises n'arrivent généralement pas à proposer à leurs salariés de retour de l'étranger un poste qui soit « *aussi challenging que durant l'expatriation* » (responsable du développement RH, Rails Dev).

Cette difficulté est source de frustrations pour les expatriés et explique en partie le taux de *turn-over* élevé constaté chez cette population suite à un retour d'expatriation :

« *Après..., on a des gens..., quand ils partent en expatriation, ils ont des responsabilités supérieures. Et, quand ils rentrent, ils ont vraiment des attentes, et on ne sait pas toujours répondre à ces attentes. Donc, je pense que l'on développe un certain nombre de frustrations. Et, il y en a, justement, qui peuvent démissionner* » (ancienne responsable de la Mobilité Internationale, Micro-Tech).

### Troisième piste d'analyse : penser la gestion des expatriations comme une composante à part entière de la gestion des carrières

La gestion des expatriations doit être considérée avant tout comme une affaire de gestion des carrières (CERDIN, 2012). En effet, de nombreuses études montrent que les considérations professionnelles sont pour les individus les motivations principales de leur recherche ou de leur acceptation d'une mobilité à l'international (MILLER et CHENG, 1978 ; CERDIN, 1996 ; DICKMAN et al., 2008).

Ainsi, nombreux sont les expatriés à envisager leur mobilité internationale comme un tremplin pour leur carrière. Or, c'est bien à ce niveau que les difficultés sont les plus importantes. Pour Cerdin (2010, p. 227), « globalement, le retour reviendrait alors à un véritable

désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier ».

À ce propos, nos entretiens mettent clairement en évidence le fait que l'articulation entre une expérience d'expatriation et la gestion de la carrière de l'expatrié reste le point faible de la gestion pratiquée par les entreprises investiguées :

« On a toujours l'impression que la gestion de carrière a lieu, qu'elle est bien fichue [...]. Eh bien, les expat' eux-mêmes n'ont pas ce point de vue, et nous disent (je [le] sais par d'autres expat', j'ai entendu...), ils nous disent qu'« au retour, c'est compliqué, il faut lutter, un peu se battre pour obtenir un job », etc. » (responsable Mobilités internationales, Sport Ekip) ;

« J'ai eu un entretien avec les RH, avec mon chef, mais ça n'a pas permis une vraie articulation entre ce que j'ai fait, comme expat', et ce que je fais aujourd'hui : ça n'a pas permis la mise en place d'un parcours à court



Photo © Pound/CLASSICSTOCK-AKG images

« Nombreux sont les expatriés à envisager leur mobilité internationale comme un tremplin pour leur carrière. Or, c'est bien à ce niveau que les difficultés sont les plus importantes. »

ou *moyen terme* » (directeur d'exploitation, ancien expatrié, Rails-Dev).

Cette difficulté à articuler expatriation et carrière s'explique par le fait que, dans la pratique, l'expatriation fait très souvent l'objet d'une gestion essentiellement administrative. En effet, l'envoi d'un salarié à l'étranger entraîne automatiquement la réalisation de toute une série de tâches administratives : établissement du contrat de travail, obtention du visa, prise en charge du déménagement, etc. À ce propos, nos recherches montrent que les services Mobilité internationale des entreprises investiguées gèrent essentiellement ces aspects et que rares sont ceux qui investissent des dimensions plus managériales comme la sélection des candidats, le suivi de leurs compétences ou encore la gestion de leur carrière :

« *Je n'ai pas vraiment cette vision-là, car, moi, je ne gère pas la carrière...* » (chargée de Mobilité internationale, Ekip'Auto) ;

« *Moi, je ne suis pas gestionnaire de carrière : je suis uniquement gestionnaire de la mobilité, c'est-à-dire le côté administratif, juridique, suivre l'expatrié pendant son expatriation, tout ça...* » (responsable Mobilité internationale, Sport'Ekip).

Ainsi, la gestion des carrières des expatriés échappe aux services Mobilité internationale pour être prise en charge par les acteurs classiques de la gestion des carrières, comme le management ou certains acteurs de la fonction Ressources humaines (parmi lesquels les *Human Resources Business Partners*).

Nos résultats montrent à cet égard que les politiques, les pratiques et les outils de gestion des carrières sont généralement structurés autour des deux frontières cadres/cadres à haut potentiel et cadres à haut potentiel/cadres dirigeants (FALCOZ, 2004). Cette segmentation a notamment pour conséquence le fait que certains salariés se retrouvent plus « chouchoutés » que d'autres : c'est très souvent le cas des salariés envoyés en expatriation pour développer leur carrière, de ceux étiquetés « à haut potentiel » ou encore des cadres dirigeants. À ce propos, si les cadres « à potentiel » expatriés font généralement et seulement l'objet d'un suivi plus poussé, les cadres dirigeants expatriés sont, quant à eux, souvent gérés au niveau *corporate*.

Or, la question de la réaffectation à un poste suite à la fin de la mission à l'international se pose pour tous les salariés expatriés.

Ainsi, pour les expatriés n'appartenant pas à l'une des trois catégories citées précédemment, le retour peut s'avérer plus délicat.

« *Le retour, c'est un grand moment de solitude...* » (un *Operations Engineer*, ancien expatrié, Rails-Dev).

Ainsi, afin d'éviter que l'expatriation soit un désastre pour la carrière de ces salariés, une des solutions peut être la mise en place par la direction Mobilité internationale de politiques et d'outils qui permettent d'accompagner et de suivre les expatriés qui ne relèvent ni de la catégorie des hauts potentiels, ni de celle des cadres

dirigeants et ni de celle des personnels envoyés à l'étranger pour des motifs de carrière.

Cela passe notamment par une formalisation plus importante des processus de gestion, notamment de suivi des expatriés. En effet, comme le souligne l'ancien DRH Monde de Pharmacy, sans une certaine formalisation, le risque est grand pour les expatriés qui ne sont ni des salariés à haut potentiel ni des cadres dirigeants d'être oubliés :

« *Il y a l'effet de négligence... C'est tout bête : « j'ai d'autres choses à faire que d'appeler Trucmuche, qui est à 8 heures de décalage [...]. Le plus souvent, c'est d'abord un processus qui n'est pas objectivé et, donc, c'est un processus qui relève du bon sens. Mais, le bon sens, quand tu es pressé, quand tu as plein de choses à faire... ton bon sens, il ne passe pas à la première page de ton agenda ! Et, donc : « oui..., je le ferai... demain... ». Et, « demain », ça devient : « dans un an »... Et ça, c'est très très rapide... » (un ancien DRH monde, Pharmacy).*

Il convient donc, pour les professionnels des Ressources humaines, notamment des services Mobilité internationale, d'investir la question de la gestion des carrières des expatriés ou, plus largement, de penser la gestion de l'expatriation comme étant une composante intrinsèque de la gestion des carrières. Si tel n'est pas le cas, les services Mobilité internationale resteront déconnectés des autres services de gestion des Ressources humaines ainsi que du Management, et la gestion de l'expatriation restera limitée à une gestion essentiellement administrative.

Il est donc essentiel que les différents acteurs concernés par l'expatriation échangent aussi autour de la gestion des expatriés :

« *C'est un travail qui réussit bien quand il est fait en tandem. Si le HRBP fait juste sa petite cuisine (même des plans géniaux avec le Manager opérationnel) et si l'on ne travaille pas avec la cellule MI (qui est moins sur l'aspect développement des compétences)... Mais, en fait, le montage de la MI doit vraiment être cohérent avec le projet de l'organisation et [avec] le projet sur la personne. Si ça ne l'est pas, ça coince. Et, donc, c'est très important de travailler en amont tous ensemble, l'Opérationnel (les responsables de service, les directeurs de département, les patrons d'organisation), le HRBP et la Cellule MI. » (HRBP, Pharmaceutik).*

## Conclusion

Comment gérer « un temps de carrière particulier »<sup>(2)</sup> d'une population hétérogène ? Voilà, résumée en une seule question, l'essence des trois pistes de réflexion que nous avons proposées.

<sup>(2)</sup> Le titre de notre article fait référence à celui du chapitre écrit par CERDIN (J-L.), « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in GUERRERO (S.), CERDIN (J-L.) & ROGER (A.) (dir.), *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Éditions Vuibert, chap. 16, pp. 265-282, 2004.

La première de ces pistes consiste à rompre avec la décomposition de l'expatriation en trois phases distinctes. Une telle segmentation est en effet problématique du fait qu'une gestion des retours ne peut suffire à éviter les écueils de la réintégration des expatriés. En effet, les difficultés rencontrées lors du retour (comme le fait de ne pas trouver un poste de réaffectation au salarié) peuvent avoir pour origine un mauvais choix dans la sélection du candidat à l'expatriation. Par conséquent, les différentes dimensions de l'expatriation doivent être appréhendées comme étant interdépendantes.

La deuxième piste d'amélioration que nous proposons est de mieux appréhender l'hétérogénéité de la population des expatriés. En effet, la littérature présente les expatriés comme une population homogène et esquisse ainsi, de manière implicite, le mythe d'un *Generic Expatriate*. Ainsi, une meilleure prise en considération du caractère hétérogène de la population des expatriés est une voie prometteuse pour mieux comprendre les enjeux auxquels peuvent être confrontées les entreprises multinationales et pouvoir ainsi leur apporter d'utiles conseils pratiques.

Enfin, la troisième et dernière piste d'analyse que nous proposons consiste à considérer que la gestion de l'expatriation est une affaire de gestion des carrières. En effet, l'envoi d'un salarié à l'international induit la réalisation par les gestionnaires d'un certain nombre de tâches administratives. Nos recherches empiriques montrent que nombreux sont les services Mobilité internationale à se limiter à ces dimensions administratives. Or, si l'on souhaite transformer le coût administratif de l'expatriation en investissement, il convient alors d'appréhender l'expatriation comme « un temps de carrière particulier » (CERDIN, 2004) et de la gérer en conséquence.

## BIBLIOGRAPHIE

BARABEL (M.) & MEIER (O.), "Managing the return of expatriate staff to their mother company", in *Revue de gestion des ressources humaines*, n°90, pp. 19-34, 2013.

BARMEYER (C.) & DAVOINE (E.), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », in *Revue internationale de gestion*, vol. 37, n°2, pp. 45-53, 2012.

BARUCH (Y.), DICKMANN (M.), ALTAMAN (Y.) & BOURNOIS (F.), "Exploring international work: types and dimensions of global careers", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n°12, pp. 2369-2393, 2013.

BERTHIER (P.) & ROGER (A.), *Le Retour de mobilité internationale : rupture et opportunité*, Congrès du réseau des IAE, Strasbourg, 2010.

BERTHOIN ANTAL (A.), "Expatriate's contribution to organizational learning", in *Journal of General Management*, vol. 26, n°4, pp. 62-84, 2001.

BLACK (J.S.) & GREGERSEN (H.B.), "The right way to manage Expats", in *Harvard Business Review*, vol. 77, n°2, pp. 52-63, 1999.

BONACHE (J.), BREWSTER (C.) & SUUTARI (V.), "Expatriation: developing a research agenda", in *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, n°1, pp. 3-20, 2001.

Brookfield Global Relocation Services, 2012, <https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>

CAZAL (D.), *La GRH internationale est-elle l'avenir de la GRH ? Bilan, critique et perspectives*, Actes du 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Marrakech, pp. 1-18.

CERDIN (J.-L.), *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, thèse de doctorat, Université des Sciences sociales, Toulouse, 1996-2011.

CERDIN (J.-L.), « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in GUERRERO (S.), CERDIN (J.-L.) & ROGER (A.) (dir.), *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Éditions Vuibert, chap. 16, pp. 265-282, 2004.

CERDIN (J.-L.), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles, 2007.

CERDIN (J.-L.), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », pp. 221-240, in CAZAL (D.), CHEVALIER (F.), DAVOINE (E.) & LOUART (P.) (coord.), *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, Vuibert, 2010.

CERDIN (J.-L.), « Savoir gérer une carrière internationale », in *Gestion*, vol. 37, n°3, pp. 19-27, 2012.

COFFEY (A.) & ATKINSON (P.), *Making Sense of Qualitative Data*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996.

DICKMANN (M.), DOHERTY (N.), MILLS (T.) & BREWSTER (C.), "Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment", in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, pp. 731-751, 2008.

ECA International, 2012, [https://www.eca-international.com/news/press\\_releases/7730/](https://www.eca-international.com/news/press_releases/7730/)

EDSTRÖM (A.) & GALBRAITH (J.R.), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", in *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 22, n°2, pp. 248-263, 1977.

FALCOZ (C.), « La Gestion des cadres à haut potentiel », in *Revue française de gestion*, vol. 28, n°138, pp. 21-31, 2002.

FALCOZ (C.), « Modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », in GUERRERO (S.), CERDIN (J.-L.) & ROGER (A.), *La Gestion des carrières*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, pp. 17-34, 2004.



GUZZO (R.A.), "The expatriate employee", in COOPER (C.L.) & ROUSSEAU (D.M.) (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 123-137, 1996.

HARRIS (H.) & BREWSTER (C.), "The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works", in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°3, pp. 488-500, 1999.

LAZAROVA (M.) & CERDIN (J.-L.), "Revisiting repatriation concerns: Organizational support vs. Career and contextual influences", in *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n°3, pp. 404-429, 2007.

MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives* (2<sup>ème</sup> édition), Éditions De Boeck, 2005.

MILLER (E.L.) & CHENG (J.L.), "A closer look at the decision to accept an overseas position", in *Management International Review*, vol. 3, pp. 25-33, 1978.

ODDOU (G.), "Managing the expatriates: what the successful firms do", in *Human Resource Planning*, vol. 14, n°4, pp. 301-309, 1992.

PUCIK (V.), "Globalization and human resource management", pp. 61-84, in PUCIK (V.), TICHY (N.) & BARNETT (C.) (Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, Wiley, New York, 1992.

SELMER (J.), "Career issues and international adjustment of business expatriates", in *Career Development International*, vol. 4, n°2, pp. 77-87, 1999.

STAHL (G. K.), CHUA (C. H.), CALIGIURI (P.), CERDIN (J.-L.) & TANIGUCHI (M.), "Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities", in *Human Resource Management*, vol. 48, n°1, pp. 91-111, 2009.

STROH (L.), GREGERSEN (H.B.) & BLACK (J.S.), "Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n°4, pp. 681-697, 2000.

TUNG (R. L.), "Career issues in international assignments", in *The Academy of Management Executive*, vol. 2, n°3, pp. 241-244, 1989.

# Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable <sup>(1)</sup>

Par Héloïse BERKOWITZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay  
heloise.berkowitz@hec.edu

Le développement durable est une idée abstraite. Par quel enchaînement de mécanismes une telle idée peut-elle avoir un effet sur la gestion de firmes, et ce, au niveau le plus opérationnel ? Cet article décrira tout d'abord cet ensemble de dispositifs en mettant notamment l'accent sur le rôle des méta-organisations. Il s'interrogera ensuite sur la complexité organisationnelle qui en découle.

## Introduction

L'idée de développement durable - à savoir celle que la vie des générations futures pourrait être mise en péril par les comportements de la génération actuelle - est l'une des plus abstraites qui soient. En effet, elle touche à la survie de notre planète dans les années à venir, mais elle reste peu concrète dans sa définition même : « [est durable] le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (WCED, 1987). Comment déterminer les « besoins présents » et que sait-on de « ceux des générations futures » ? Cette idée concerne tout le monde et personne. Pourtant, elle a des applications concrètes dans l'entreprise. Jusqu'à présent, le développement durable a été étudié, d'une part, en tant qu'idée abstraite et en tant que programme politique (DASGUPTA, 2007 ; MEADOWCROFT, 2000 ; REDCLIFT, 2005) et, d'autre part, en tant qu'ensemble de pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (ACQUIER, 2009 ; AGGERI et al., 2005 ; AUBOURG et al., 2011 ; GARRIC et al., 2007 ; McELROY et VAN ENGELEN, 2012). Jusqu'ici, l'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi abstraite que peut l'être le développement durable réussisse à se concrétiser en un dispositif managérial micro-local n'a

pas été complètement exploré. C'est notamment le cas du rôle des méta-organisations, qui sont des dispositifs hybrides à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants et qui créent une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme. Cet article vise à identifier et à présenter un à un ces différents mécanismes. Pour suivre cette chaîne d'engrenages, il se centrera sur un secteur particulier, celui de l'énergie, et plus particulièrement sur l'industrie pétrolière, puis il se focalisera sur une entreprise en relevant, le groupe Major.

Le matériau empirique collecté comprend une vingtaine d'entretiens menés dans des organisations spécialisées dans le développement durable au niveau global et dans le secteur pétrolier (Global Business Initiative for Human Rights - GBI, Voluntary principles for Security and Human Rights - VPSHR, Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives - ITIE, par exemple), dans des associations professionnelles (International Oil and Gas Producers - IOGP, Eurofuel, etc.), chez Major (direction du Développement durable, notamment), un matériau qui comprend également l'étude de documents publics (rapports de développement durable de Major de 2002 à 2012, rapports d'ONG, études de sites Internet et de documents internes).

Il convient de préciser que l'objet de cet article n'est pas de mener une évaluation de ce que sont les pratiques de développement durable dans les entreprises en général, et dans le secteur pétrolier en particulier (et,

<sup>(1)</sup> L'auteur adresse tous ses remerciements à Hervé Dumez, aux deux relecteurs anonymes de cet article et aux *Annales des Mines*, éditrices de *Gérer & comprendre*, pour leur aide précieuse.

plus particulièrement, chez Major). Il est bien d'essayer de comprendre comment une idée abstraite (comme l'est le concept de développement durable) peut se transformer en un dispositif de gestion (AGGERI, 2014 ; AGAMBEN, 2007 ; DUMEZ & JEUNEMAÎTRE, 2010). Il s'agit de comprendre la nature performative de la notion de développement durable, c'est-à-dire les dispositifs par lesquels une idée agit, change des pratiques, pour reprendre le titre de Austin, *How to do things with words*. L'article aborde la question de l'évaluation uniquement sous l'angle des dispositifs : par leurs rapports, leurs campagnes, les ONG évaluent en permanence ce que les firmes font en matière de développement durable, et ce mode d'évaluation est lui-même un des dispositifs qui orientent les pratiques des firmes dans ce domaine.

Dans une première partie, notre enquête portera sur les engrenages ou sur les dispositifs institutionnels et stratégiques qui permettent de transformer la notion de développement durable en mécanismes de gestion ayant des effets sur les pratiques des entreprises au niveau opérationnel. Il s'agit de mener un travail descriptif (DUMEZ, 2013) de ces mécanismes (*cogs and wheels*, ELSTER, 1989 : 3), qui ne conduisent pas nécessairement à une dilution ou à une marginalisation (ACQUIER, 2009) de l'idée de développement durable, mais constituent une forme de performance au sens de Latour, c'est-à-dire la réalisation d'un objectif commun (« Ni le public, ni le commun, ni le « nous » n'existent : il faut les faire être. Si le mot performance a un sens, c'est bien celui-là » - LATOUR, 2012 : 352). L'idée de développement durable a donc bien trouvé des applications pratiques : il reste à nous interroger sur la manière dont une firme vit stratégiquement ce type de performance. La seconde partie de cet article montrera la complexité organisationnelle engendrée par les dispositifs décrits dans la première partie, mettant en évidence un risque d'hypocrisie (BRUNSSON, 2002 ; DUMEZ, 2012) ou de découplage organisationnels (BROMLEY et POWELL, 2012).

Cela étant posé, l'enquête peut commencer.

## De l'idée abstraite aux dispositifs de gestion

C'est par une série d'étapes successives que peut s'opérer la transformation d'une idée abstraite et globale en des dispositifs de gestion locaux.

### Comment la notion de développement durable a gagné les entreprises

Au début des années 1970, notamment avec le rapport du Club de Rome (MEADOWS et al., 1972), l'environnement devient un problème central, et c'est l'ONU, institution planétaire et globale, qui en fait un problème à l'échelle de la Terre en convoquant, en 1972, un sommet de chefs d'État à Stockholm. L'ONU reste dans sa tradition : elle s'adresse aux États, s'appuie sur des ONG, mais elle ne traite pas avec les entreprises. La notion de développement durable est conçue comme relevant du politique. Il faudra trente ans et le Sommet

de 2002 à Johannesburg pour que les entreprises soient invitées aux Sommets de la Terre.

Pourtant, il est apparu clairement que la notion de développement durable (défini, comme on l'a vu, en 1987, par la WCED) restera abstraite, si elle n'est pas mise en œuvre d'une manière ou d'une autre par les entreprises qui constituent, au même titre que les États et peut-être même encore plus qu'eux, une source de problèmes environnementaux et d'atteintes portées aux droits de l'homme.

L'ONU va donc mettre en place des dispositifs particuliers pour impliquer les entreprises. Il s'agit de ce qu'Ahrne et Brunsson (2008) ont appelé des méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations. En 2000, est créé le Pacte Mondial (Global Compact) qui repose sur dix principes touchant aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Par une simple lettre de son PDG, une entreprise peut y adhérer en déclarant que la société qu'il représente s'engage à respecter ces dix principes dans sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes. Ensuite, l'entreprise s'engage à publier régulièrement la manière dont elle a progressé dans sa mise en œuvre des principes édictés par le Pacte. Sur le site *Web*, il est précisé que le Pacte n'est pas :

- juridiquement contraignant ;
- un moyen de surveiller et de contrôler les entreprises ;
- une norme, un système de gestion ni un code de conduite ;
- un organe de réglementation ni une agence de relations publiques.

Cependant, le Pacte est bien l'amorce d'un mécanisme de gestion. En effet, les entreprises s'engagent (nous l'avons vu plus haut) à publier ce qu'elles font afin de mettre en application les dix principes fondamentaux et à montrer leurs progrès en la matière. Le Pacte leur fournit un modèle : les entreprises doivent décrire de manière précise une ou plusieurs initiatives qu'elles ont prises, et elles doivent mesurer leurs progrès (des indicateurs de mesure leur sont suggérés).

Le Pacte prévoit un classement non pas des performances des entreprises, mais de la qualité de la divulgation de leurs initiatives et des progrès qu'elles sont censées faire. En imposant une forme de transparence aux entreprises, le Pacte permet aux parties prenantes (notamment aux ONG) d'évaluer par elles-mêmes la performance des firmes. Comme il est précisé sur son site *Web* : « [...] L'objectif du Pacte mondial [...] consiste à changer les pratiques des entreprises par le biais de la transparence, du dialogue et de l'examen par les parties prenantes. »

Sur ce même modèle, l'ONU a créé d'autres dispositifs, comme en 2010, le *Women Empowerment Leadership Group*, qui est destiné à promouvoir la parité hommes/femmes.

Ces méta-organisations sont des dispositifs (AGGERI, 2014 ; AGAMBEN, 2007 ; DUMEZ et JEUNEMAÎTRE, 2010), qui sont le support de stratégies collectives déployées par des entreprises (ASTLEY et FOMBRUN,

1983). Les dispositifs onusiens reposent sur des actions locales : les entreprises travaillent entre elles à l'échelle régionale pour mettre en œuvre les principes définis de manière globale. En revanche, l'action n'est pas sectorielle. Or, nombre de problèmes de développement durable (environnement, droits de l'homme) sont spécifiques à tel ou tel secteur.

### Comment la notion de développement durable est traitée au niveau sectoriel

Les initiatives prises par l'ONU rejoignent celles qui sont mises en place par les entreprises au niveau sectoriel dans différents domaines et que l'idée de développement durable recouvre (environnement, social, etc.). Dans les années 1960 et 1970, l'industrie pétrolière, qui était déjà soumise à des pressions pour améliorer ses performances environnementales et sociétales, a elle-même décidé de créer des méta-organisations spécialisées.

En 1963 est créé le CONCAWE (*CON*serva*tion of Clean Air and Water in Europe*), un dispositif par lequel les firmes pétrolières mènent des recherches communes en matière d'impacts environnementaux, cela avant même que ne soit apparue l'idée de développement durable. Puis, en 1974, est créée l'APIECA, qui se présente comme « *the global oil and gas industry association for environmental and social issues* ». Cette association mondiale regroupe trente-six entreprises pétrolières multinationales (dont les six super-majors) et sept compagnies nationales. Afin de toucher les plus petites entreprises du secteur, l'association compte aussi parmi ses membres seize associations d'entreprises pétrolières représentant un total de quatre cents firmes. Ses activités couvrent l'ensemble des sujets touchant au développement durable : environnement, climat, santé, responsabilité sociale, droits de l'homme. L'APIECA organise des groupes de travail et produit des guides de pratiques sur des sujets variés, comme les mécanismes de règlement des plaintes (*grievance mechanisms*) au niveau opérationnel, ou encore la gestion et la réduction des déchets provenant d'une pollution par les hydrocarbures.

La recherche que nous avons menée nous a conduite à recenser, dans le secteur pétrolier, dix-huit méta-organisations professionnelles spécialisées dans les problèmes environnementaux et sociaux.

### Comment les entreprises sont impliquées dans le travail des méta-organisations

Une firme telle que Major est impliquée dans la plupart des méta-organisations qui jouent un rôle dans le secteur pétrolier. Les coûts d'adhésion sont généralement proportionnels au chiffre d'affaires de la firme, mais ils restent modiques. Sa participation au travail des méta-organisations permet à une firme de peser sur les règles que le secteur s'applique « volontairement » (ces guillemets indiquent les réserves que l'on peut apporter à cette notion), les firmes se trouvant prises par-delà leur « volonté » dans ce que Bastianutti et Dumez (2012) ont appelé un « champ de responsabilisation » et elle constitue une source d'information essentielle

(BERKOWITZ et DUMEZ, 2015). Concrètement, la firme est représentée dans les méta-organisations par des collaborateurs spécialisés issus de ses différentes directions (dans le cas de Major, il s'agit de sa direction du développement durable, de sa direction juridique et de sa direction des relations publiques).

Major délègue donc un certain nombre de collaborateurs auprès des méta-organisations : ainsi, pour chaque méta-organisation dont la firme est membre, on trouve en général un interlocuteur privilégié. Ces méta-organisations coordonnent des groupes de travail se réunissant le plus souvent semestriellement, et chaque firme met à leur disposition, à tour de rôle, des locaux pour la tenue de ces *workshops*. À propos de l'APIECA, un collaborateur de Major explique que « *l'organisation est complexe, très structurée par des groupes de travail, des task forces, des sous-groupes de travail. On essaie de trouver des bonnes pratiques pour le secteur, et d'échanger.* » Il existe une relative continuité entre le travail dans les méta-organisations et le travail dans les firmes, ce qui atténue la frontière supposée exister entre la firme et son environnement.

### Comment la notion de développement durable est traitée dans la firme, au niveau des directions

Le fait que la direction de Major ait décidé de l'adhésion de la firme à certaines méta-organisations spécialisées dans les questions de développement durable et que des collaborateurs de l'entreprise participent au travail de ces méta-organisations ne permet pas à lui seul de mettre en place des pratiques opérationnelles. Un nouvel engrenage permettant de mettre en relation les directions fonctionnelles impliquées dans les méta-organisations avec les directions opérationnelles est assuré par des dispositifs particuliers, les comités. Les représentants délégués aux méta-organisations participent en effet à différents comités, qui constituent l'interface privilégiée avec les directions opérationnelles : lors des réunions, les collaborateurs font état sur chaque sujet de l'avancement des discussions au sein de telle ou telle méta-organisation, après quoi ledit comité décide de la marche à suivre pour mettre en œuvre les *best practices*, les principes directeurs définis, ou les règles de *reporting*.

« *En interne, chez Major, il y a un comité de coordination droits de l'homme, co-organisé par la direction Éthique et par l'équipe Droits de l'homme du [service] juridique. Ce comité se réunit de trois à quatre fois par an. Il regroupe toutes les directions impliquées : sûreté, achats, communication financière, ressources humaines, etc. Nous sommes des organisations très grandes, très lourdes. Avant de passer au comité exécutif, les gros projets passent en comité Risque, qui regarde différents aspects : financiers, juridiques, opérationnels. Les droits de l'homme sont pris en compte dans cette évaluation du risque. On les intègre, ensuite, dans les process existants par l'élaboration d'une feuille de route : cette feuille de route définit des actions pour toutes les directions* » (un collaborateur de Major). C'est ainsi qu'a été définie la directive Sociétale Groupe, qui, adoptée en 2012, donne la position de la

# 40 YEARS OF IPIECA

THE POWER OF PARTNERSHIPS

The global oil and gas industry association for environmental and social issues



ESTABLISHED IN 1974



AT THE REQUEST OF  
UNITED NATIONS  
ENVIRONMENT  
PROGRAMME

INDUSTRY'S KEY INTERFACE WITH  
**UN**



## MEMBERSHIP

DIRECTLY  
EMPLOYS OVER  
**1,000,000**  
PEOPLE

REPRESENTS  
**60%**  
OF GLOBAL OIL & GAS  
PRODUCTION

OPERATES IN  
**146 COUNTRIES**



**36** COMPANIES  
WORLDWIDE



**16** ASSOCIATION  
MEMBERS



A NETWORK OF OVER  
**400**  
OIL & GAS COMPANIES WORLDWIDE



## ENERGY & CLIMATE CHANGE

## ENVIRONMENT

## SOCIAL

**45** TASK  
FORCES



OVER **550** GLOBAL EXPERTS

**9**



MEMBER-LED  
WORKING  
GROUPS



CLIMATE  
CHANGE



SOCIAL  
RESPONSIBILITY



REPORTING

HEALTH



FUELS & PRODUCTS



BIODIVERSITY  
& ECOSYSTEM  
SERVICES

SUPPLY CHAIN

WATER

OIL SPILL  
PREPAREDNESS



**200+**  
GOOD PRACTICE



GUIDES & REPORTS

**400+**  
EVENTS



**86%**

OF MEMBERS PRODUCE  
CSR REPORTS

OIL SPILL  
PROGRAMMES  
COVERING

**44**  
COUNTRIES



**IPIECA.org**

Photo © IPIECA

« Dans les années 1960 et 1970, l'industrie pétrolière, qui était déjà soumise à des pressions pour améliorer ses performances environnementales et sociétales, a elle-même décidé de créer des méta-organisations spécialisées. [...] En 1974, est créée l'IPIECA, qui se présente comme « *the global oil and gas industry association for environmental and social issues* ». »

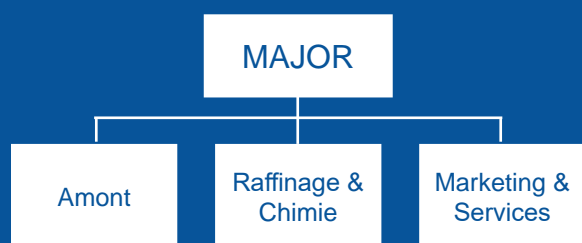
maison mère sur les droits de l'homme, notamment. Chaque branche a ensuite l'obligation de transposer cette directive Sociétale, qui constitue, par conséquent, le « *plus petit dénominateur commun, [le] minimum minimorum* » (un collaborateur de Major), et les filiales sont ensuite auditées afin d'évaluer l'adaptation de cette directive par chacune d'entre elles.

## Major

Major est l'un des principaux groupes pétroliers verticalement intégrés mondiaux. Il a des activités dans chaque segment de l'industrie pétrolière, depuis la production d'essence jusqu'à sa distribution dans les stations-services, en passant par la pétrochimie et les énergies nouvelles.

Major est présent dans plus de 130 pays, avec près de 100 000 collaborateurs, et son chiffre d'affaires (en 2013) est de l'ordre de 250 milliards de dollars.

Résultat de plusieurs fusions antérieures, le groupe a réorganisé en 2012 ses activités en trois branches :



Les activités Amont couvrent l'exploration et la production de pétrole, ainsi que les activités liées au gaz.

Le secteur Raffinage-Chimie regroupe, quant à lui, le raffinage, la pétrochimie, la chimie de spécialités et les activités de transport.

Enfin, le secteur Marketing & Services rassemble l'approvisionnement et la commercialisation de produits pétroliers, ainsi que l'activité Énergies nouvelles.

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, les comités ne sont pas organisés en miroir des méta-organisations : ils n'ont pas nécessairement de champs de spécialisation qui soient clairement délimités. Ainsi, les droits de l'homme, par exemple, sont abordés aussi bien lors des réunions du comité de coordination des droits de l'homme que lors de celles du comité d'éthique. L'objectif énoncé de ces comités « *n'est pas de donner des ordres top down, mais de fédérer des énergies, des valeurs, de remonter des innovations, de partager les bonnes idées, de définir des indicateurs de performance, d'animer une famille de métiers* » (un collaborateur de Major).

## Comment la notion de développement durable est traitée dans la firme, au niveau opérationnel

Comme l'énonce le Pacte Global des Nations Unies, l'objectif est que la stratégie de développement durable se retrouve à l'échelon le plus opérationnel. À ce niveau, on trouve donc une déclinaison des principes généraux définis à l'échelon global, mais précisés dans le cadre des méta-organisations dont l'entreprise est membre, des dispositifs locaux et des dispositifs de reddition des comptes et d'évaluation. Pour gérer l'impact environnemental et sociétal de ses activités au niveau le plus concret, Major a mis en place un dispositif nouveau, les *Community Liaison Officers* (CLO), qui pratiquent des audits indépendants et assurent le *reporting via* les méta-organisations et leurs procédures (telles celles du Pacte Global, comme le résume la Figure 1 de la page suivante).

Les communautés locales concernées par les opérations de l'entreprise (qui sont de plus en plus les peuples indigènes, tels que définis par la déclaration des Nations Unies et la convention n°169 de l'Organisation Internationale du Travail - OIT) constituent des parties prenantes relativement nouvelles dans les rapports de développement durable du secteur pétrolier, et notamment dans la stratégie de Major. À partir du moment où un pays est signataire de la convention n° 69 de l'OIT, la consultation de ses communautés locales devient obligatoire pour toute compagnie opérant dans une région habitée par des peuples indigènes.

De manière générale, on constate que les parties prenantes « locales » occupent une place croissante dans les rapports annuels des firmes (AUBOURG et al., 2011). C'est pour s'assurer que ses opérations respectent les principes du développement durable dans ses relations avec ces parties prenantes que Major a créé les CLO. Recrutés dans les pays où Major opère et disposant souvent d'une expérience dans les ONG, ceux-ci constituent des relais entre les communautés locales et l'entreprise. Chaque filiale d'Exploration et de Production (E&P) de Major est en charge de la mise en place de ces CLO, qui, par leur connaissance de la langue et des coutumes combinée à une compréhension de l'industrie pétrolière, facilitent le dialogue entre la filière et les communautés environnantes. Les CLO ont non seulement un rôle de sensibilisation aux risques (sismiques, par exemple), mais assurent aussi l'encadrement du recrutement local et sont des relais entre d'éventuels plaignants et la filiale.

En Bolivie, par exemple, le gouvernement a ratifié, en février 2007, une loi sur les hydrocarbures qui met en place un processus détaillé de « consultation et de participation » des peuples indigènes aux projets pétroliers et gaziers. La filiale Major E&P Bolivie a donc entamé, en novembre 2007, une consultation des peuples Guarani sur un projet de puits d'exploration et elle a été amenée à dédommager (dans la plupart des cas financièrement) les communautés affectées. En outre, différents programmes de développement local ont été mis en place, tels que des projets agricoles. L'encadrement de ces projets ainsi que la surveillance de leurs impacts environnementaux ont été rendus possibles grâce aux sept CLO recrutés (parmi lesquels quatre Guaranis).

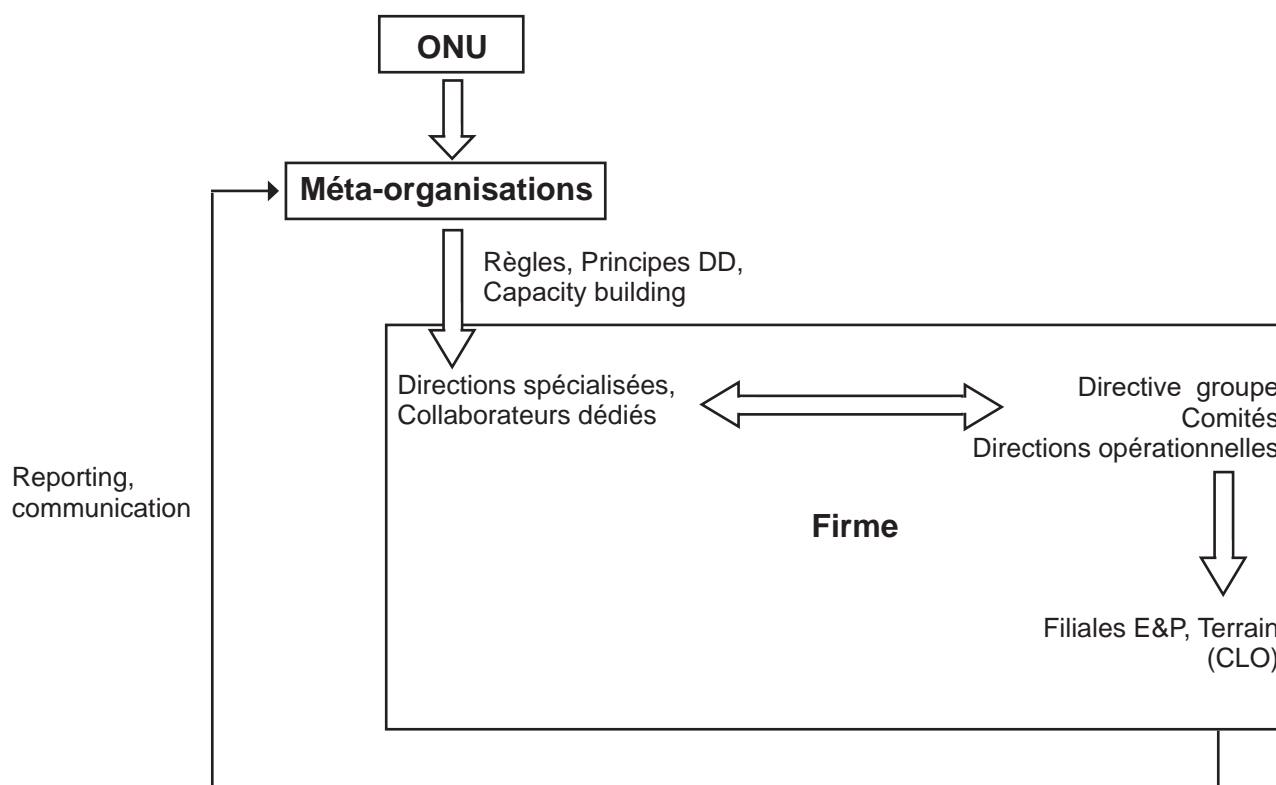


Figure 1 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite, à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes, à l'échelle du CLO.

Les CLO ont été formés par Major et les procédures sont extrêmement formalisées et rigoureuses, sur un mode « militaire » : « *Localement, on a des CLO : ils ont des process ; c'est militaire... Le sociétal, c'est militaire, et ça ne peut être que militaire [...] Mon enjeu, c'est de faire en sorte que j'aie en place les bonnes personnes, bien formées, qu'elles aient les process, qu'on leur fournisse les bons indicateurs, qu'il y ait un suivi...* » (un collaborateur de Major).

Les actions menées ont été auditées par des cabinets spécialisés dans l'audit éthique et par des ONG, telles qu'International Alert et CDA Collaborative : « *Pendant trois semaines, sur place, ils procèdent à une évaluation des process : est-ce que la filiale a bien mis en place un code de conduite respectueux de celui du groupe ? Ensuite, ils interviewent les parties prenantes et voient si, au niveau perception, c'est bien la même chose. À la fin, il y a un debrief avec le comité de direction de la filiale [...] On s'intéresse à ce qui va bien, aux bonnes pratiques, mais on se centre aussi sur ce qui va mal, les points de non-conformité. La filiale va alors élaborer un plan d'action et elle a six mois pour remédier, selon ses priorités ou [selon] le contexte local, aux points les plus importants* » (un collaborateur de Major).

Les audits externes viennent appuyer la politique de reporting exigée par les méta-organisations auxquelles la firme a adhéré volontairement (IPIECA ou Pacte Global, comme on l'a vu).

Indépendamment de cette forme d'auto-évaluation, les entreprises sont soumises à des évaluations critiques de la part des ONG (par exemple, Les Amis de la Terre (2014)), ce qui crée un champ de controverses.

En mettant en évidence les différents engrenages qui permettent à une idée abstraite globale comme l'est le développement durable de se transformer en dispositif, cette première partie a décrit un processus de performance au sens de Callon (2007 : 330) : « *Le succès (ou l'échec) d'un acte de langage ne devient clair qu'à la fin des tests auxquels il est soumis, à travers la coopération qu'il déclenche, les oppositions et les controverses qu'il engendre.* » L'enquête a permis de mettre en exergue le rôle joué par les méta-organisations créées par l'ONU et/ou par le secteur. Leur statut est particulier, car elles sont, en tant qu'organisations autonomes, extérieures aux firmes, tout en étant le prolongement de celles-ci : les firmes en sont membres et elles fournissent les personnels qui, dans les groupes de travail, vont participer à l'élaboration des décisions qui seront prises. De la même manière, les méta-organisations sont des dispositifs reposant sur le volontariat (les firmes sont libres d'y adhérer ou non) et, en même temps, leurs décisions ont souvent une dimension de contrainte pour la stratégie de chacune des firmes (les membres doivent respecter les règles émises par la méta-organisation). Notre article a ensuite mis en évidence à l'intérieur d'une firme (Major) le rôle des comités en relation avec le travail effectué dans les méta-organisations et, enfin, celui de dispositifs *ad hoc* conçus par cette firme au niveau local, les CLO. Notre enquête a également mis en lumière le rôle de l'évaluation soit sous la forme du reporting auquel les entreprises s'engagent quand elles adhèrent aux méta-organisations, soit sous la forme d'audits externes commandés par la firme à des organisations indépendantes ou menés à l'initiative d'ONG. Puisque performance il y a, la question se pose



Enfant montrant une feuille souillée de pétrole repêchée dans un étang, Goi, delta du Niger, janvier 2013.

« Les communautés locales concernées par les opérations de l'entreprise (qui sont de plus en plus les peuples indigènes, tels que définis par la déclaration des Nations Unies et la convention n° 169 de l'Organisation Internationale du Travail - OIT) constituent des parties prenantes relativement nouvelles dans les rapports de développement durable du secteur pétrolier. »

de savoir comment celle-ci est vécue par les firmes sur le plan stratégique.

Nous allons essayer de montrer maintenant que ces dispositifs conduisent à une complexification organisationnelle, qui, elle-même, conduit à une aggravation potentielle de ce que des auteurs ont appelé hypocrisie organisationnelle (ou découplage organisationnel).



Figure 2 : Exploration géologique dans le bloc Ipati, Bolivie. Source : Gazprom.

### Les conséquences pour l'entreprise : complexité et découplage ?

De la même manière que le développement durable est passé d'une idée abstraite à des dispositifs concrets de gestion, l'approche en termes de mécanismes donne l'image d'une série d'engrenages bien ajustés. Mais du point de vue des firmes, le vécu opérationnel est assez différent : ainsi, un responsable de Major emploie les mots « bazar », « myriade », ou bien encore « cacophonie ».

Le « bazar » fait référence au nombre de méta-organisations dont l'entreprise est membre (comme le sont la plupart de ses grands concurrents). Chaque sujet possède sa (voire même ses) méta-organisation(s). Sur les droits de l'homme, Major est un membre actif de l'APIECA et du GBI, mais aussi des VPSHR. Sur les questions environnementales, on retrouve encore l'APIECA, mais aussi le CONCAWE, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et le *World Ocean Council* (WOC) : l'entreprise peine à recenser toutes les méta-organisations dont elle est membre...



La « myriade » renvoie, quant à elle, aux standards et aux obligations de *reporting*. Comme nous l'avons vu, les méta-organisations définissent des standards (par exemple, *API Standard 2015 - Requirements for Safe Entry and Cleaning of Petroleum Storage Tanks*) et des guides de *reporting* (comme, *The Petroleum Industry Guidelines for Reporting GHG Emissions* de l'IPIECA), qui contraignent plus ou moins fortement les firmes membres et qui se superposent.

En matière de *reporting* extra-financier, Major s'est volontairement soumise à de nombreuses normes. Par exemple, la norme de la *Global Reporting Initiative* (ou GRI) qui est la référence internationale en matière de *reporting* extra-financier et pour laquelle la firme doit rédiger un rapport spécifique chaque année. En outre, Major est membre du *Global Compact* et a adhéré à l'initiative LEAD, ce qui l'oblige à produire tous les ans une communication sur les progrès effectués par rapport à vingt-et-un critères de « *sustainability leadership* », en plus du *reporting Global Compact* en tant que tel.

La firme produit aussi un *reporting* intégré selon les règles de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), qui prennent en compte des évaluations globales sur les performances financières, sociales, environnementales et de gouvernance. Enfin, l'IPIECA est aussi à l'origine d'un guide de *reporting* environnemental et social spécifique à l'industrie pétrolière, qui impose notamment des *due diligences* qualitatives encadrant les relations avec les communautés locales, ainsi qu'à celle de l'évaluation des *grievance mechanisms* (précédemment mentionnés).

La communication sur les indicateurs de développement durable (DD) doit donc respecter de nombreuses règles qui soumettent Major à un examen approfondi, et elle engendre un système de *reporting* qui est lourd à piloter à l'échelle de la firme (ESSID et BERLAND, 2013). Cette multiplication des normes d'évaluation et de communication extra-financières traduit un manque d'uniformité et de stabilité des guides de *reporting*, ainsi qu'une prolifération des entrepreneurs institutionnels (ACQUIER et AGGERI, 2008) dans le champ organisationnel du *reporting* environnemental et social, ce qui accroît la complexité de la tâche pour Major. En d'autres termes, le management durable conduit à la création de nouvelles technologies invisibles (BERRY, 1983) parfois peu cohérentes et lourdes, qui structurent la façon dont Major évalue ses filiales et dont elle communique à propos de ses performances environnementales et sociales.

Ces « myriades » de standards et de *reportings* conduisent à une impression de cacophonie, puisque les acteurs parlent tous, en même temps, à des interlocuteurs différents. La situation est encore aggravée par la multiplicité des agences de notation spécialisées dans le développement durable et dans la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ces agences effectuent des enquêtes annuelles sur les firmes pour le compte d'indices d'investissement, comme le *Dow Jones Sustainability Index*. Ces enquêtes peuvent se faire soit *via* des questionnaires écrits, soit *via* des *due diligences* physiques, et elles conduisent à un classement des firmes sur la base de métriques de perfor-

mances environnementales et sociales souvent discutables (McELROY et VAN ENGELEN, 2012).

Un responsable de Major résume les choses ainsi : « *Sur la GRI, cela reste volontaire... Mais si nous arrêtons, nous aurions beaucoup de questions de la part des parties prenantes. Donc, il est difficile, pour les entreprises, de réduire la voilure et de dire qu'elles ne communiquent plus sur telle ou telle chose. Cela nous accapare beaucoup [...] Devoir communiquer plusieurs fois, d'une part, cela prend du temps et, d'autre part, cela suscite des questions supplémentaires. Si l'on se place du point de vue des entreprises, une simplification serait souhaitable. En plus, il y a des initiatives concurrentes, des gens qui se cherchent. On espère que cela va converger vers quelque chose où les entreprises, comme les parties prenantes, y trouveront leur compte.* »

Les structures organisationnelles mises en place par les firmes reflètent cette complexité de leur environnement. Chez Major, la diversité des sujets du développement durable est traitée, comme on l'a vu, non pas au sein de la seule direction du Développement durable (DD), mais par toutes les directions et par toutes les filiales, grâce au dispositif transversal des comités. Ces comités constituent une façon de lutter contre la marginalisation de la démarche DD (ACQUIER, 2009), dont la charge serait sans cela limitée à la seule direction DD de Major.

Si cette organisation interne transversale a l'avantage de faciliter la communication et la dissémination des décisions DD au sein des différentes directions, elle pose néanmoins des problèmes d'efficacité. Lors des entretiens chez Major, quelqu'un nous a confié : « *Même nous, en interne, nous ne connaissons pas forcément tous les comités.* »

Les comités restant en lien avec le DD sont effectivement très nombreux : comité coordination des droits de l'homme, comité d'éthique, comité de pilotage Rapport RSE, comité de pilotage Environnement, comité de pilotage Sociétal, comité Climat Énergie, comité de pilotage Capital Développement et comité Risque. Chaque enjeu semble donc avoir son comité, et un nouveau comité peut être créé dès lors qu'un comité existant se révèle peu efficace : « *L'analyse qui a été faite en début d'année, c'est que ce comité ne fonctionnait pas de la meilleure des façons. Donc, on va créer un nouveau comité, avec une composition différente.* » Mais si la firme tente de gérer, en interne, la complexité de son environnement au moyen de structures organisationnelles elles-mêmes complexes (le catalogue de ses comités), elle participera elle aussi à la complexification de cet environnement. Alors même qu'il nous explique que Major est face au « bazar » des méta-organisations, un responsable de l'entreprise nous fait part de son projet de création d'une nouvelle méta-organisation sur un nouveau sujet en relation avec des sujets existants traités par d'autres méta-organisations.

En fin de compte, l'interaction entre les stratégies des acteurs extérieurs aux entreprises et celles des entreprises elles-mêmes aboutit à une extrême complexité,

qui s'accroît en dynamique. Alors que les engrenages décrits plus haut tendent à mettre en harmonie les discours et les pratiques opérationnelles des firmes, à performer l'idée de développement durable, cette complexité place les entreprises dans des situations d'hypocrisie organisationnelle (BRUNSSON, 2002 ; DUMEZ, 2012) ou de découplage organisationnel (BROMLEY et POWELL, 2012).

La notion d'hypocrisie organisationnelle ne doit pas être prise dans un sens moral : elle désigne simplement la situation d'entreprises qui, dans un environnement complexe et contradictoire (CHEVALIER, 2013), peuvent tenir des discours qui, d'une part, ne sont pas totalement cohérents entre eux parce qu'ils s'adressent à des interlocuteurs divers et, d'autre part, sont en décalage avec leurs pratiques. La communication doit réussir le tour de force à la fois de protéger juridiquement les intérêts de l'entreprise, de gérer les apparences de l'entreprise « idéelle » (VILLETTE, 1988) et de répondre aux demandes des différentes parties prenantes. Dès lors, le discours tenu, parfois d'une extrême pauvreté, ne répond pas aux demandes des ONG : « *Le texte final est très appauvri par rapport à ce que l'on aurait pu écrire de manière plus large, alors que les ONG attendraient plus de franchise. On doit combattre en interne une certaine timidité d'un certain nombre de personnes.* »

En réalité, l'entreprise a de plus en plus de difficulté à maîtriser le discours sur elle-même (VILLETTE, 2012). Une ONG peut à tout moment relever une contradiction dans les multiples discours qu'elle est obligée de tenir, ou entre l'un de ses discours et ses pratiques opérationnelles : les entreprises se retrouvent donc soumises à ce que Bastianutti et Dumez (2012) appellent un champ de responsabilisation, un champ fait de conflits potentiels et de tentatives de les désamorcer à travers l'établissement de partenariats ou la participation à des méta-organisations. Ce que montre l'étude du développement durable est le fait que ce champ est de plus en plus difficile à maîtriser et que les tentatives déployées par les entreprises tant en interne qu'en externe pour ce faire renforcent *in fine* sa complexité.

## Conclusion

À travers l'analyse du cas Major, nous avons essayé de montrer comment le développement durable, en tant qu'idée abstraite et globale, peut engendrer, par un enchaînement de mécanismes, des dispositifs concrets locaux. L'idée de développement durable telle que promue par les institutions internationales (comme l'ONU) est construite collectivement *via* les méta-organisations. L'implication de Major dans ces méta-organisations se concrétise par la participation de collaborateurs issus de ses différentes directions (direction Développement durable, direction Éthique, etc.) aux travaux des dites méta-organisations, ces collaborateurs retransmettant ensuite l'information à des comités internes à la firme. Ces comités pilotent et coordonnent l'application des principes du développement durable, telle la directive Sociétale Groupe qui se décline ensuite dans les filiales

opérationnelles. Enfin, le dernier chaînon, le plus local, est celui du CLO, qui sert d'interface entre la filiale opérationnelle et les communautés locales. Afin de surveiller les progrès en matière de développement durable (notamment le respect des peuples indigènes), Major procède ensuite au *reporting* et communique sur ses activités Développement durable. L'implication volontaire de Major dans ces méta-organisations, qui produisent standards et règles de *reporting* à la base de classements d'investissements socialement responsables, soumet la firme à de multiples technologies invisibles (BERRY, 1983), lesquelles, au lieu de réduire la complexité de l'information, l'accroissent, augmentant aussi les procédures d'évaluation sur la base de métriques problématiques (McELROY et VAN ENGELEN, 2012). Cette complexité du *reporting* et de la communication extra-financière se double d'une complexité organisationnelle à la fois interne (multiplication des comités) et externe (multiplication des méta-organisations dans lesquelles Major est engagée). Confronté à la multitude des sigles qui peuplent les pages de cet article (WBCSD, ITIE, WEP LG, CONCAWE, IPIECA, VPSHR), le lecteur a d'ailleurs pu faire par lui-même l'expérience de cette complexité...

Ce cas montre en effet une situation où l'organisation semble produire de la désorganisation (DURAND, 2013) à la fois interne et externe, qui est susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou de découplage. Le cas illustre une volonté de cadrage qui s'accompagne de multiples débordements (CALLON, 1998). Il serait intéressant d'étudier plus précisément cette désorganisation d'un point de vue managérial pour en analyser les effets. À un autre niveau d'analyse, il pourrait être pertinent de comparer les secteurs entre eux, afin de mettre en lumière d'éventuelles différences de structuration intra- et inter-organisationnelle, ainsi que les spécificités de l'industrie pétrolière en la matière.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER (A.), « Du « développement durable » au « développement rentable » : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°98 (4), pp. 38-50, 2009.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management international*, 12 (2), pp. 65-80, 2008.
- AGAMBEN (G.), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Rivages poche/Petite Bibliothèque, 2007.
- AGGERI (F.), ABRASSART (C.), PEZET (E.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert, 2005.
- AGGERI (F.), « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n°1, pp. 47-64, 2014.

- AHRNE (G.) & BRUNSSON (N.), *Meta-organizations*, Edward Elgar: Cheltenham, Glos, UK, Northampton, MA, 2008.
- ASTLEY (GW.) & FOMBRUN (C.), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587, 1983.
- AUBOURG (N.), CANEL-DEPITRE (B.) & RENAULT-TESSON (C.), « Les rapports de développement durable : d'une logique globale à une logique locale. Le cas de Major - Raffinerie de Normandie », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°106 (4), pp. 15-26, 2011.
- BASTIANUTTI (J.) & DUMEZ (H.), « Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°109 (3), pp. 44-54, 2012.
- BERKOWITZ (H.) & DUMEZ (H.), « La Dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier », *L'Année Sociologique*, vol. 65, n°2, pp. 333-524, 2015.
- BERRY (M.), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en Gestion de l'École polytechnique, 1983.
- BROMLEY (P.) & POWELL (W.), "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World", *The Academy of Management Annals*, 6 (1), pp. 483-530, 2012.
- BRUNSSON (N.), *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2002.
- CALLON (M.) (éd.), "The laws of the market", *The Sociological Review*, Basil Blackwell: Oxford, 1998.
- CALLON (M.), "What does it mean to say that economics is performative ?", in *Do economists make markets ? On the performativity of economics*, MACKENZIE (D.), MUNIESA (F.) & SIU (L.) (éd.), Princeton University Press: New Jersey, 2007.
- CHEVALIER (F.), « Le développement durable : entre l'idéal des solidarités et les inévitables contradictions du réel », in PERRETI (J.M.) (éd.), *Tous solidaires : les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Paris, Éditions Eyrolles, 2013.
- DASGUPTA (P.), "The idea of sustainable development", *Sustainability Science* 2 (1), pp. 5-11, 2007.
- DUMEZ (Hervé) & JEUNEMÂÎTRE (Alain), "Callon (Michel) & Foucault (Michel) and the "dispositif" When economics fails to be performative: A case study", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°4, pp. 27-37, 2010.
- DUMEZ (H.), « L'hypocrisie organisationnelle », in SAUSSOIS (J.M.) (éd.), *Les organisations - État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261, 2012.
- DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DURAND (R.), *La Désorganisation du monde*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2013.
- ELSTER (J.), *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press: Cambridge, 1989.
- ESSID (M.) & BERLAND (N.), « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable », *Revue française de gestion*, 39 (234), pp. 27-41, 2013.
- GARRIC (N.), LEGLISE (I.) & POINT (S.), « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours », *Revue de l'organisation responsable*, 2 (1), pp. 5-19, 2007.
- LATOURE (B.), *Enquête sur les modes d'existence : une anthropologie des Modernes*, Paris, Éditions La Découverte, 2012.
- Les Amis de la Terre, *Repousser les limites. La ruée vers les gaz et huiles de schiste en Patagonie argentine*, Montreuil, 2014.
- Mc ELROY (M.W.) & VAN ENGELEN (J.M.), *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, Routledge, London, 2012.
- MEADOWCROFT (J.), "Sustainable development: a new(ish) idea for a new century ?", *Political Studies*, 48 (2), pp. 370-387, 2000.
- MEADOWS (D.H.), MEADOWS (D.), RANDERS (J.) & BEHRENS (III W.), *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, Universe Books, New York, 1972.
- REDCLIFT (M.), "Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age", *Sustainable development*, 13 (4), pp. 212-227, 2005.
- VILLETTE (M.), *L'homme qui croyait au management*, Éditions du Seuil, 1988.
- VILLETTE (M.), « Ethnographie d'une écriture institutionnelle : la brochure Diversité et Cohésion sociale d'une entreprise exemplaire. Journal ethnographique de Tristan d'Inguibert », *Genèses* (4), pp. 134-155, 2012.
- WCED (World Commission on Environment and Development), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford, 1987.

# Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »

Par Jean-Pierre BOUCHEZ

Président de Planet Savoir, chercheur associé au laboratoire LAREQUOI (Université de Versailles-Saint-Quentin), directeur de Recherche et Innovation au cabinet IDRH

Cette contribution a pour objet de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial au regard des nouvelles formes réticulaires et collaboratives qui seraient en cours de déploiement, notamment dans les grandes organisations, dans le cadre de ce que nous qualifierons de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 ». En nous appuyant sur la littérature académique, et principalement sur l'étude d'un terrain composé d'une vingtaine de grandes entreprises, nous avons notamment mis en exergue quatre modèles-types d'usages dominants interactifs composant ce nouvel écosystème. Mais à la lumière de cette investigation, il apparaît que la mise à l'épreuve de cette hypothèse doit être pour le moins nuancée et qu'elle devra nécessairement être confirmée à travers la diffusion progressive, dans les années à venir, de ce nouveau modèle écosystémique au sein de ces grandes entreprises.

De multiples indicateurs et signaux laissent à penser à l'observateur attentif du monde du travail que l'on assiste, notamment depuis les années 2000, à une forme d'épuisement d'un cycle managérial apparu progressivement à la fin de la période faste des Trente Glorieuses, et donc dans un contexte profondément différent de celui d'aujourd'hui.

Cette usure s'observe notamment dans la profusion de certains dispositifs de contrôle, ainsi que dans le recours souvent excessif aux *process* qui ont tendance à générer des effets pervers bien connus, comme l'accroissement du stress ou du désengagement. C'est une des raisons pour lesquelles il convient de prêter une attention particulière aux nouvelles formes de gouvernance collaboratives et réticulaires qui sont en train de se déployer, notamment au sein de grandes entreprises.

Nous nous attacherons ici à mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions, au regard de ces nouvelles pratiques, à l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial.

Pour ce faire, nous nous appuyerons bien entendu sur la littérature académique, mais aussi, et surtout, sur une étude empirique de terrain réalisée sur la base d'entretiens menés auprès d'une vingtaine de praticiens

directeurs du pilotage de communautés (*knowledge managers*) au sein de grands groupes<sup>(1)</sup> et auprès de quelques experts. Ce terrain a naturellement pour limite le fait d'être constitué quasi exclusivement de praticiens professionnels, dont les témoignages ne sauraient être totalement exhaustifs, notamment au regard de ceux d'autres acteurs de ces entreprises.

De manière à bien saisir la construction de ce que nous qualifierons par la suite de *nouvel écosystème collaboratif*, nous présenterons dans une première partie les deux formes distinctives et différenciées de gestion du savoir qui se sont déployées durant les années 1990, à savoir le *Knowledge Management*

<sup>(1)</sup> Notre terrain d'étude est constitué des groupes suivants : Areva, Auchan (MySimplyMarket), Axa, Bouygues Telecom, Crédit Agricole, Dassault Systems, EDF, GDF Suez (Engie, aujourd'hui), Gemalto, SEB, IBM, Lafarge, Michelin, L'Oréal, Orange, La Poste, Pernod Ricard, Schneider, SNCF et Sogeti. Ils ont été choisis principalement pour leur diversité sectorielle (industrie, services intellectuels, grande distribution, énergie, construction, cosmétiques, etc.). La taille constitue un critère complémentaire, ces dispositifs se déployant majoritairement au sein de firmes importantes. Un certain nombre de leurs représentants sont regroupés au sein de la très active communauté Cop-1 que préside Martin Roulleaux Dugage (Vice-président du groupe Areva). La majorité des entretiens (tous enregistrés) se sont déroulés sur une durée d'au minimum deux heures.

(KM, dans la suite de cet article) et les communautés de pratiques (CoPs, ou parfois CoP au singulier, dans la suite de cet article), souvent qualifiées d'auto-organisées.

Dans une seconde partie, sous l'effet du marqueur décisif constitué par l'apparition et le développement de l'usage des technologies numériques de type 2.0, nous décrirons et analyserons la construction progressive, à partir du milieu des années 2000, de ce nouvel écosystème s'articulant autour de la *gestion* et la *circulation du savoir* (GCS, dans la suite de cet article). Celui-ci contribue à faire glisser le KM de type 2.0 vers les CoPs, celles-ci évoluant alors vers une nouvelle forme dite « pilotée », ces dernières ayant tendance à occuper une position de plus en plus dominante au sein de cet écosystème. Nous dégagerons ainsi, en son sein, quatre modèles-types et des usages dominants mobilisés majoritairement par ces entreprises et s'inscrivant dans une dynamique plus ou moins évolutive et interactive. Puis nous nous interrogerons sur les bénéfices que procurent ces nouvelles pratiques collaboratives, avant de clore notre contribution.

## Gestion et circulation du savoir<sup>(2)</sup> dans les années 1995-2005

Nous présenterons successivement deux formes distinctives de gestion du savoir, le KM 1.0 et les CoPs, de manière à bien en saisir les caractéristiques et les enjeux, mais aussi les limites.

### La phase du KM 1.0 et ses limites

C'est à partir du milieu des années 1990 que le KM prend son envol dans les pays anglo-saxons. En France, le premier colloque sur le sujet se tient en 1993 et, dès la fin des années 1990, des sociétés comme le bureau Veritas se dotent d'un *Knowledge Manager*. Le terme de KM s'est alors progressivement imposé. Le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises, 2000) propose de le définir comme « *un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser et stocker, utiliser, diffuser et transférer la connaissance dans l'entreprise* ».

Le *Knowledge Management* a connu alors plusieurs pratiques et usages louables et prometteurs (préservation du capital d'experts en partance, réduction de la répétition des erreurs et amélioration de la qualité grâce aux retours d'expériences, formalisation des connaissances critiques de l'entreprise...), mais il s'est souvent heurté à une implication insuffisante des acteurs parties prenantes. Par ailleurs, les technologies déjà puissantes et influencées par les éditeurs de logiciels ont fréquemment conduit à la constitution de stocks

<sup>(2)</sup> Soulignons d'emblée, à ce stade, une remarque importante pour la suite de cette contribution. Pour nous, le concept de savoir (qui est souvent confondu avec celui de *connaissance*) revêt une acception extensive recouvrant un large spectre ou *continuum* se déployant à travers différentes composantes combinées, imbriquées, hiérarchisées, s'échelonnant des données jusqu'à l'expertise, en passant par les informations, les pratiques, les connaissances (explicites et tacites).

de savoirs explicites très conséquents, dont le choix a été le plus souvent imposé par la capacité des technologies elles-mêmes. On a pu ainsi dire que le volume était privilégié par rapport à la pertinence. C'est d'ailleurs approximativement au moment où le KM évolue en valorisant la logique de *flux* en complément de celle de *stocks*, que des CoPs commencent à se développer au sein des firmes, en se centrant notamment sur la gestion et le partage des savoirs. Celles-ci ouvraient ainsi de nouvelles perspectives, mais sans pour autant remettre totalement en cause le KM 1.0.

### Le cas des CoPs de tendance auto-organisées

De manière à bien saisir cette première génération de CoPs, nous présenterons leur émergence dans la littérature, une présentation suivie d'une illustration empirique, celle de la société Xerox.

### Origine des CoPs et première approche de celles-ci<sup>(3)</sup>

L'expression « communauté de pratiques » est mobilisée pour la première fois dans la littérature par les anthropologues Lave et Wenger (1991) dans leur contribution séminale pour décrire « l'apprentissage "situé" », c'est-à-dire attaché aux concepts indissociables d'« actions » de « situation » (ou « contexte ») qui sont réunis dans le cadre de ces CoPs, mais sans qu'ils aient été précisément définis. Quelques années plus tard, Wenger, associé à McDermott et Snyder (2002), proposera une définition largement reprise, quoiqu'assez englobante, des CoPs comme étant des « *groupes de personnes partageant un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux le faire, car ils interagissent régulièrement* ».

Les premières CoPs apparues progressivement, donc, dès les années 1990 dans certaines firmes, revêtaient, semble-t-il, une forme spontanée. Pour Wenger, d'ailleurs, la notion d'« auto-organisation » d'une CoP est une idée à laquelle il demeure très attaché et dont il fait usage dans la quasi totalité de ses travaux. D'autres auteurs (MEBARKI, 2011 ; BROWN et DUGUIT, 1991) soulignent notamment, au regard de l'étude empirique de Orr (1990) sur laquelle ils se sont notamment appuyés (et que nous présenterons *infra*), l'importance des histoires partagées inscrites dans le cadre informel des pratiques narratives. L'enquête publiée par l'APQC (*American Productivity and Quality Center*, 2001) confirme d'ailleurs cette caractéristique spontanée en soulignant que les CoPs « *tendent à être plus démocratiques et [plus souvent] dirigées par leurs membres que les structures organisationnelles classiques* ».

### Une CoP référente et initialement « auto-organisée », celle des techniciens de maintenance au sein de la société Xerox

Dans sa contribution faisant référence, l'anthropologue américain Julian E. Orr (1990) a mis en exergue la communauté des techniciens de maintenance au sein

<sup>(3)</sup> Rappelons, au passage, que ces concepts communautaires et réticulaires revenus en vogue ces dernières années sont probablement aussi anciens que l'histoire de l'humanité...

de la société Xerox, après l'avoir longuement observée. Ces techniciens qui intervenaient sur site chez les clients de cette société avaient pour habitude de se réunir informellement (avant et après le travail, ainsi qu'au cours de leur pause déjeuner) pour échanger des informations, des « *récits de guerre* » constituant une véritable pratique narrative le plus souvent autour de dysfonctionnements des machines « curieusement » non prévus par l'imposant manuel de documentation officiel...

Ces échanges informels autour de leur métier leur permettaient de partager collectivement leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes posés en particulier par des pannes imprévisibles ou inhabituelles. L'ensemble du groupe forme bien ainsi une CoP « auto-organisée » : elle s'appuie sur un domaine d'intérêt commun et sur un engagement mutuel, volontaire, « gratuit » et quasi invisible. Elle élabore au fil du temps une mémoire collective reposant notamment sur la mise en commun d'un répertoire opérationnel de pratiques contextualisées (venant se substituer au manuel officiel), et même une forme de passion partagée.

L'attitude du management, hostile au départ, évolua, surtout après avoir constaté qu'à la suite de la suppression de ces réunions informelles, les pratiques n'étaient plus partagées, le nombre d'appels des clients augmenta significativement notamment pour des pannes imprévisibles... Aussi, pour surmonter ce problème, Xerox initia-t-elle le projet Eurêka visant à encadrer et à superviser la dissémination des pratiques tacites de ses techniciens réparateurs, finissant par reconnaître la CoP en créant une base de données capable de stocker et de préserver les idées utiles et en les rendant accessibles à tous. Au bout de quelques années de mise en pratique de la base Eurêka, Xerox estima pour sa part que celle-ci lui avait permis d'économiser près de 100 millions de dollars (BROWN et DUGUIT, 2000).

#### **CoPs et réseaux sociaux d'entreprise (RSE)**

On observe en effet, ces dernières années, que les formes réticulaires (comme les réseaux sociaux d'entreprise, RSE dans la suite de cet article) et les formes communautaires (telles que les CoPs) infiltrent progressivement les grandes entreprises. Mais si ces deux formes peuvent souvent se combiner de manière bénéfique, elles ne se recouvrent pas forcément. Aussi, de manière à éviter quelques confusions entretenues par certains auteurs académiques et par certains praticiens entre les RSE et les CoPs, convoquons-nous le sociologue américain Mark Granovetter (1973), qui propose une distinction robuste basée sur la nature et les caractéristiques (force ou faiblesse) des liens relationnels .

#### **La force des liens faibles selon Granovetter**

Si l'on suit Granovetter sur son terrain, les *liens forts* reposent sur un réseau primaire et direct de proximité dense de type familial, intellectuel ou culturel, voire affectif, qui aura tendance à se recouper et donc à se

renforcer. La force de ces liens est corrélée à leur densité et à la confiance qu'ils génèrent. Mais ces liens peuvent également contribuer à produire des relations fermées, encadrées et cloisonnées entre leurs membres.

À l'opposé, les liens faibles, plus relâchés, font référence à des relations périphériques qui s'étendent au-delà de ce premier cercle primaire : les voisins, les collègues de travail, les partenaires professionnels (ou de loisirs sportifs), les amis d'amis, etc. Mais, comme le souligne et l'étaye Granovetter, la force de ces liens faibles est le fait qu'ils ouvrent des décloisonnements aux perspectives prometteuses à travers la possibilité pour les protagonistes d'évoluer dans des cercles différents et ainsi d'augmenter leurs opportunités d'accéder à des informations quantitativement (et souvent qualitativement) supérieures à celles produites par les seuls liens forts. Ces liens faibles constituent ainsi des « ponts » offrant des ouvertures à d'autres individus membres d'autres réseaux ou d'autres groupes sociaux et permettent, ce faisant, d'accroître le capital social des protagonistes bénéficiant uniquement de liens forts (mais encore faut-il activer et mobiliser ces fenêtres d'opportunités périphériques).

#### **Distinctions, combinaisons et cohabitations**

Ainsi, c'est au cours des années 1990 que les CoPs apparaissent, progressivement, mais de manière assez discrète, au sein de grandes organisations - soit avant la déferlante des RSE. Dans cette logique plutôt « auto-organisée », ainsi d'ailleurs que dans une logique de type « pilotée », elles peuvent exister et fonctionner en l'absence de RSE et elles se réfèrent à des liens majoritairement forts entre leurs membres. Plus largement, de par leur proximité cognitive, voire affective, elles partagent des savoirs et des pratiques, notamment dans le cadre d'un métier en particulier, de manière à les diffuser, voire à les capitaliser. Dans certains cas, toutefois, leurs limites tiennent au fait qu'elles ne bénéficient pas forcément de l'« effet réseau » propre à la dynamique associée à un déploiement réticulaire de liens faibles. Dans certains cas extrêmes, elles peuvent reproduire les « silos verticaux », avec les risques inhérents d'enfermement et de cloisonnement.

À l'inverse, les RSE numériques ouverts, qui ont progressivement infiltré les trois quart des firmes du CAC 40 ces dernières années (MONNEUSE, 2014), peuvent regrouper plusieurs milliers de membres impliqués à des degrés divers. Ils relèvent pour l'essentiel de la logique des liens faibles au sens où l'entend Granovetter. Les règles en régissant l'accès et le fonctionnement interne sont *a priori* beaucoup moins strictes, de sorte que l'on peut observer des entreprises utilisant des RSE sans pour autant constituer des communautés. Toutefois, dans la réalité, ces RSE fonctionnent rarement de manière totalement relâchée : au travers d'affinités professionnelles et personnelles et sur la base de CV qualitativement enrichis, ils contribuent à générer spontanément des CoPs, le plus souvent à caractère thématique.



Photo © John Lund/ BLEND IMAGES-PHOTONONSTOP

« À l'inverse, les réseaux sociaux d'entreprise numériques ouverts, qui ont progressivement infiltré les trois quart des firmes du CAC 40 ces dernières années, peuvent regrouper plusieurs milliers de membres impliqués à des degrés divers. »

### Vers un nouvel écosystème collaboratif 2.0 s'articulant autour de la gestion et de la circulation des savoirs au milieu des années 2000

L'arrivée du *Web 2.0* (au milieu des années 2000) constitue incontestablement le marqueur d'une évolution majeure et substantielle sur les plans technologique, organisationnel et (surtout) sociologique. Cette dénomination fait en effet référence à la combinaison d'usages sociaux interactifs associés aux technologies collaboratives autour d'espaces d'échanges outillés (forums, *wikis*, *blogs*, etc.).

Cette évolution est d'ailleurs décisive tant pour le KM que pour les CoPs. C'est la raison pour laquelle elle a conduit, selon nous, à l'émergence d'un nouvel écosys-

tème collaboratif, qui tend à assurer un rapprochement, voire, parfois, une certaine convergence entre deux formes de GCS (comme nous le ferons apparaître *infra*).

S'agissant du KM 2.0, ses usages se trouvent ainsi facilités par les propriétés du *Web 2.0* favorisant le renforcement de la logique de *flux*, et plus largement d'*échanges interactifs* entre les différents acteurs, qu'ils soient « sachants » (experts, professionnels) ou utilisateurs. Les célèbres travaux de Nonaka et Takeuchi sur la spirale de connaissances (1995), qui se font réellement connaître durant cette période, participent de cette évolution. Quant aux CoPs également impactées par le *Web 2.0*, sur lesquelles nos développements seront nécessairement plus complets, nous décrivons leur évolution vers des formes davantage « pilotées ».

## De CoPs « auto-organisées » aux CoPs « pilotées »

Dans le cadre de cette évolution, nous présenterons ainsi, dans un premier temps, les enjeux d'une gouvernance « pilotée » et les acteurs et les parties prenantes mobilisés. Ensuite, dans une perspective dynamique, nous décrirons plus longuement quatre modèles-types dominants d'usages fondés sur la GCS du nouvel écosystème collaboratif. Enfin, nous aborderons la question de la délicate évaluation des bénéfices associés aux CoPs.

### Les enjeux associés à une gouvernance « pilotée »

Cette nouvelle tendance assurément prometteuse se substituant tendanciellement à la forme « auto-organisée » a été ainsi largement observée lors de notre investigation du terrain, nos interlocuteurs mobilisant au passage, le plus souvent, le seul terme de « communautés »<sup>(4)</sup>. Elle est également soulignée par des chercheurs citant des firmes mondiales réputées, comme Hewlett-Packard, British Petroleum, Siemens, etc. (COHENDET et *ali*, 2011). Dans la pratique, cela se traduit par une complémentarité subtilement combinée et coordonnée entre l'équipe de direction de l'entreprise et les CoPs. Cette tendance s'applique plus spécifiquement et plus logiquement à l'une des formes dominantes, celle de CoPs centrées sur les métiers et/ou sur le *business*. Cependant, les pratiques de type plutôt « auto-organisées » n'en ont pas pour autant disparu : en particulier, celles associées à des centres d'intérêts partagés, ce qui souligne d'ailleurs une volonté d'ouverture de nombreuses entreprises.

Mais, à ce stade, il est important de souligner deux positionnements, limites et opposés, décrits par plusieurs de nos interlocuteurs comme étant susceptibles de dénaturer l'« esprit communautaire ».

D'un côté, en effet, on observe des CoPs très intégrées à l'organisation, en particulier celles qui fonctionnent de manière quasi analogue à celles d'un groupe projet, au point d'en perdre leur identité communautaire et d'apparaître comme des organisations formelles par « détournement » (selon un témoignage).

De même, l'existence de certaines « communautés d'équipe » (au sein d'une même structure) peut apparaître, à certains égards, ambiguë en ce qu'elles combinent des relations de types hiérarchique et communautaire<sup>(5)</sup>. Par ailleurs, nous avons également évoqué le cas opposé des CoPs cloisonnées, et parfois privatisées<sup>(6)</sup>.

Ces deux postures soulignent, s'il en était besoin, la délicatesse du choix d'un positionnement approprié du curseur de la gouvernance des CoPs « pilotées ». Plus

généralement, une forme de *continuum* polaire apparaît, se déployant entre un pilotage fort du management (cas de certaines communautés projet) et un pilotage quasi communautaire (cas de communautés fondées sur des affinités partagées). Un équilibre assurément délicat et subtil est à trouver, qui doit rester associé aux enjeux et aux usages de la GCS. Naturellement, il va de soi que le pilotage de ce changement, qui peut parfois s'assimiler à une véritable transformation, doit être conduit et suivi avec un soin tout particulier.

### Les acteurs parties prenantes mobilisés dans cette gouvernance pilotée de forme hybride

Naturellement, il n'existe pas par hypothèse de type de gouvernance idéale (les observations de notre terrain le confirment), diverses variables (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.) interférant dans la formalisation et les pratiques de cette gouvernance. Néanmoins, à la lumière de ce terrain et de travaux de recherche, certaines formes de gouvernance communautaire sont recommandées et mobilisées le plus souvent avec profit.

Tendant à remettre singulièrement en cause les pratiques managériales traditionnelles, elles sont de trois types. Il apparaît tout d'abord indispensable que les CoPs pilotées se dotent d'un *sponsor* représentatif et légitime (souvent membre du comité exécutif) et bénéficiant d'une influence réelle, tout en s'assurant que « l'esprit communautaire » soit présent.

Ce partenaire, qui soutient et appuie la démarche de manière bénéfique en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, sera ainsi en position de leur allouer des ressources, voire des commandes.

Faute d'en disposer, les techniciens de maintenance de Xerox devaient en effet se réunir hors du temps de travail pour leurs échanges.

Ensuite, l'animateur de la CoP, qui est en général nommé (ou à tout le moins adoubé par le *sponsor*) doit être, à ce titre, reconnu comme également légitime. Il est chargé d'insuffler, d'impulser et d'encourager les échanges et les productions des membres, dans un esprit convivial. Dans certaines entreprises en pointe, comme le groupe Schlumberger, le leader est élu par ses pairs professionnels (DELTOUR, 2011). L'activité des membres actifs du noyau dur constituera un atout à préserver et à soutenir. Enfin, pour structurer et orienter ses activités, il est indispensable que la CoP élabore et formalise en lien avec les parties prenantes une *charte*, qui devra être actualisée régulièrement.

Toutefois, le fonctionnement quotidien de cette gouvernance est loin d'être idyllique, ou même apaisé, comme nous le rapportent certains de nos interlocuteurs. Ainsi, les jeux de pouvoirs et les comportements opportunistes n'en ont pas disparu pour autant, loin s'en faut. « *L'autopromotion pour se faire mousser auprès de leur hiérarchie* » sur la base de contributions qui se veulent pertinentes reste présente, soulignent-ils à plusieurs reprises. Certains « *publient des « posts » pour montrer qu'ils sont encore vivants, ou qu'ils sont référents sur tel sujet en vous balançant tel article sur un sujet, sans le*

<sup>(4)</sup> Reprenant probablement en cela la terminologie utilisée par une majorité d'éditeurs, nous maintiendrons (dans un souci de simplification) le sigle CoP dans la suite de cet article.

<sup>(5)</sup> Cet avis n'était toutefois pas partagé par tous nos interlocuteurs de terrain.

<sup>(6)</sup> Des cas spécifiques issus de nos témoignages peuvent justifier ce positionnement, s'agissant, par exemple, d'un département R&D travaillant sur des sujets sensibles ou stratégiques, en accord avec la direction.



*commenter ni l'étayer... ».* Inversement, dans d'autres contextes, les contributions restent encore souvent inégales, « *avec pas mal de déchet* », et les relances pas toujours efficaces, notamment quand les enjeux ne sont pas suffisamment pertinents...

### Enjeux stratégiques et modèles-types de gestion et de circulation du savoir (GCS)

Les entreprises, comme nous avons pu à nouveau le constater, ont des rapports au savoir très différents, au regard notamment de la valeur qui est associée à son usage. Aussi, lorsqu'une entreprise décide de développer ou d'accompagner de tels dispositifs collaboratifs 2.0, elle doit être capable d'en fixer les finalités, les usages qu'elle entend privilégier et les bénéfices qu'elle souhaite en retirer, notamment au regard des variables diverses identifiées *supra* (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.). Le schéma typologique proposé ci-après (voir le Schéma 1), fondé sur les usages, se propose de synthétiser le nouvel écosystème collaboratif que nous allons présenter et commenter.

#### Présentation du schéma sur le nouvel écosystème de GCS

Nous avons élaboré progressivement ce schéma en le testant et en le validant lors d'échanges et de témoignages issus de notre terrain (ainsi, de manière complémentaire, que de discussions avec des experts du sujet). La lecture de la littérature académique référencée a également constitué une de nos sources d'inspiration.

On distinguera initialement deux axes structurants. Un premier axe, vertical, se déploie d'une *logique de flux* (c'est-à-dire une logique principalement centrée sur la

circulation et l'échange de contenus (textes, vidéos, photos, commentaires, etc.), à une *logique de stock*. Cette dernière renvoie à la capitalisation et à l'entreposage de contenus d'une nature souvent plus technique, en vue de pouvoir les consulter et s'y référer.

Un second axe, horizontal, se déploie des *pratiques* aux *savoirs formels*. En mobilisant le terme de *pratiques*, on renvoie alors à l'usage qui est fait de ce terme (notamment par des chercheurs et des praticiens québécois) à propos d'expériences que l'on vit (consciemment ou non) ou de mélanges d'actions pragmatiques qui peuvent être à la fois répétées et improvisées. Pour Wenger (1998), la *pratique* confère son identité à la communauté et relève, à ce titre, du *faire* dans la dimension sociale de cette dernière. Cet auteur en souligne également le caractère formateur et structurant. En nous appuyant sur notre définition hiérarchique et combinée du savoir (voir la note de bas de page n°3), nous considérerons que les *savoirs formels* se déploient ici dans le cadre de formes explicites, c'est-à-dire de formes structurées et objectivées.

#### Identification et description des quatre modèles-types dominants d'usage de la GCS

Le croisement de ces deux axes permet de faire apparaître quatre modèles-types dominants d'usage de la GCS. De manière à trouver des intitulés représentatifs, nous nous sommes appuyés au départ sur l'utilisation par un certain nombre d'académiques et de professionnels des deux expressions anglaises, à savoir : *people centric* et *document centric* (PRÉVEL, 2012).

Sur cette base, en conservant cette terminologie anglo-saxonne, nous avons positionné quatre terminologies représentatives de ces modèles-types dans le cadre

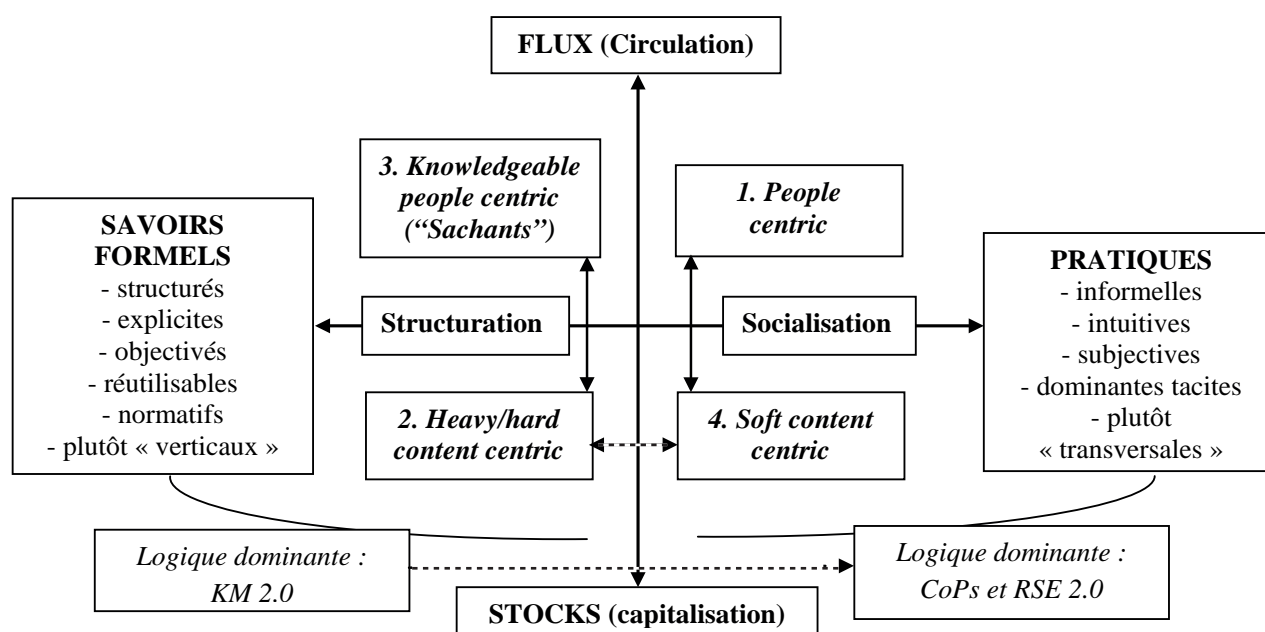


Schéma 1 : Typologie dynamique fondée sur les usages de la gestion et la circulation du savoir (GCS) du nouvel écosystème collaboratif 2.0.

des deux axes proposés, des terminologies qui sont les suivantes :

- a) *People centric* (terme maintenu),
- b) *Heavy content centric*,
- c) *Knowledgeable people centric*,
- d) et, enfin, *Soft content centric*.

Nous les décrirons et les illustrerons successivement en soulignant leurs articulations potentielles dans le cadre d'une dynamique globale.

Nous souhaitons toutefois souligner au préalable certains aspects importants de manière à aider à une bonne compréhension de la signification de ce schéma.

En premier lieu, ces modèles-types ne sont jamais « purs », au sens où ils traduisent une représentation dominante sous la forme d'un usage particulier, à un moment donné. Ensuite, plusieurs modèles-types peuvent cohabiter au sein de différents départements d'une même entreprise. Par ailleurs, il existe également des interactions concrètes entre ces modèles-types, eux-mêmes évolutifs (sous l'influence, par exemple, de la direction de l'entreprise, qui peut souhaiter privilégier tel ou tel usage), de sorte que le schéma demeure dynamique, ainsi que nous le préciserons *infra*<sup>(7)</sup>.

De même, il importe de bien différencier les usages (prenant la forme de modèles-type) des outils (*wikis*, *blogs*, forums, etc.) ou des contenus (documents, photos, vidéos, etc.) qui peuvent prendre place au sein de chacun de ces différents modèles. Enfin, il va de soi qu'il n'existe pas de « bon modèle-type », mais des usages dominants à un moment donné, qui doivent, dans la mesure du possible, s'inscrire en cohérence avec la culture et les enjeux de l'entreprise pour donner un sens à cette démarche.

### **Le modèle-type 1 *People centric* et ses usages dominants**

Ce modèle se positionne à la croisée des *flux* et des *pratiques*. Il privilégie ainsi les échanges « de personne(s) à personne(s) » à la fois sociaux et/ou professionnels, interactifs et conversationnels, et fondés notamment sur le partage de « bonnes pratiques », des « belles histoires » répliquables et des « récits de guerre » - pour reprendre l'exemple des techniciens de maintenance de Xerox, dont ce modèle demeure assez proche : il n'est également, à certains égards, pas très éloigné de l'esprit des CoPs décrites par Wenger (1991, 1998) et Brown et Duguit (1991), sans cependant y inclure la dimension totalement « auto-organisée ».

Les illustrations et les dispositifs utilisés qui nous ont été présentés par notre terrain peuvent ainsi être divers : partage de vidéos et de photos, partage d'idées de dispositions originales de présentoirs pour mieux attirer les consommateurs, échanges et enrichissement réguliers « *de bonnes pratiques qui font tourner la boutique* » à travers des espaces de discussion (comme les forums). On peut également citer l'organisation de

« places de marché » basées sur une forme de « vente d'idées » à la criée : ainsi, lors d'une convention annuelle, les *takers* vont (au moyen de chèques factices) faire leur marché (au sens littéral de ce terme) auprès de stands tenus par des *givers* chargés de vendre les bonnes pratiques issues de leurs différentes filiales. Ce modèle-type se déploiera fréquemment dans le cadre de CoPs ou de RSE à gouvernance réelle (mais dans l'ensemble assez souple), les entreprises observées ayant ici pour caractéristique une hiérarchie assez légère et des valeurs fondées sur la confiance, la proximité et la décentralisation.

Les limites objectables (mais cela reste discutable) à ce modèle-type ont principalement trait à l'insuffisance, voire à l'absence, de capitalisation formelle - de sorte que ces échanges restent « flottants » et plus difficilement réutilisables. Certains sont cependant capitalisés à travers la formalisation de « *books of practice* », ou grâce au recours à des moteurs de recherche. Le modèle-type 3, nous le verrons par la suite, s'efforce, quant à lui, d'organiser la gouvernance d'une pratique de capitalisation utile - mais certaines entreprises ne souhaitent pas capitaliser ces pratiques, entendant ainsi privilégier les échanges sociaux interactifs.

### **Le modèle-type 2 *Heavy content centric* et ses usages dominants**

Ce deuxième modèle se situe en quelque sorte à l'opposé du précédent. Son intitulé fait naturellement référence au stockage et à l'accumulation de contenus explicites, souvent normatifs et techniques, au sein de bases de données, parfois qualifiées d'entrepôts. Il est encore partiellement empreint de la culture et de la pratique du KM 1.0. Nos interlocuteurs citent, à titre d'illustration, des standards, des guides, des modes opératoires, des référentiels techniques, des documents de référence, etc. On en trouve des illustrations notamment dans les entreprises dites « à risque » (par exemple, l'industrie nucléaire), qui souvent présentent une organisation cloisonnée et assez fortement hiérarchisée. Les limites de ce modèle, lorsqu'il est poussé à l'extrême, sont bien connues et son « entrepôt » peut se transformer en mémoire morte faiblement actualisée. Dans ce modèle, il importe (comme nous le soulignerons plus loin) de donner vie à son contenu, de le structurer et de le transformer en mémoire interactive.

### **Le modèle-type 3 *Knowledgeable people centric* et ses usages dominants**

Précisément, ce troisième type de modèle réintroduit la notion de production et d'actualisation de contenus et de supports techniques et normatifs souvent conséquents émanant le plus souvent de sachants (experts et professionnels reconnus et souvent légitimés) pour ainsi alimenter, structurer et faire vivre le modèle 2 (décrit plus haut). D'où la flèche à double sens (dans le schéma 1) soulignant cette indispensable interactivité entre *stocks* et *flux* sur la base d'une interaction entre les personnes et les contenus.

Cela conduit notamment à basculer dans une logique de KM 2.0 en respectant les dates de réactualisation et de mise à jour signalées sur les différents contenus, conformément notamment à la gestion électronique des documents (GED), ou bien en prenant l'initiative

<sup>(7)</sup> Ces différents facteurs expliquent logiquement qu'il n'est pas réellement possible de « figer » ainsi le nom d'une entreprise issue de notre terrain et théoriquement illustrative d'un de ces modèles-types. Cette position a d'ailleurs été totalement intégrée et même souhaitée par plusieurs de ses représentants.

de réaliser ce travail de curation (par exemple, pour l'actualisation de certains *process*). Ces démarches contribuent ainsi à mettre à jour des contenus référents stockés dans le modèle 2. Ce modèle peut également fonctionner, comme nous l'avons observé parfois dans notre panel, dans des communautés qualifiées d'épistémiques par les chercheurs<sup>(8)</sup>. La dynamique combinée des modèles 2 et 3 s'inscrit donc dans une logique plus marquée KM 2.0, mais dans une cohabitation de plus en plus forte (selon certains de nos interlocuteurs) avec une logique communautaire. Mais, dans certaines entreprises, les résistances à cette logique de la hiérarchie et de certains de leurs sachants restent puissantes...

#### **Le modèle-type 4 Soft content centric et ses usages dominants**

Ce quatrième (et dernier) modèle-type se réfère à la classification et à l'enrichissement de productions interactives basées précisément sur des *pratiques* issues du modèle 1 de manière à pouvoir bénéficier d'une base de données mobilisables (d'où, à nouveau, une flèche à double sens dans le schéma 1). C'est souvent, dans le cadre de CoPs que cette interactivité sélective se construit. En d'autres termes, son animateur et ses membres actifs ont pour mission de repérer les contenus les plus originaux et les plus pertinents en vue de leur réutilisation et de leur enrichissement. Des dates de péremption peuvent être indiquées par les contributeurs. D'autres recommandent d'utiliser une GED « légère » et interactive. Tous cherchent ainsi à procéder à une curation bénéfique pour pallier le risque « d'infobésité ». Mais ces pratiques ne sont malheureusement pas systématiques, et certains animateurs de communauté doivent parfois faire preuve d'un « véritable militantisme » pour parvenir à les imposer. Naturellement, le *sponsor*, et partant l'entreprise, doivent également s'impliquer dans cette démarche.

#### **Vers un écosystème dynamique de gestion et de circulation du savoir (GCS)**

Il apparaît, à la lumière de cette présentation typologique, une forme de convergence (plus ou moins marquée selon les entreprises) entre la logique à dominante KM (modèles-types 2 et 3) et la logique à dominante CoPs et RSE (modèles-types 1 et 4).

À cet égard, selon plusieurs de nos interlocuteurs sur le terrain, les entreprises positionnées plutôt dans la logique KM tendent à évoluer progressivement vers la logique des modèles communautaires et réticulaires, tout en s'alimentant, si nécessaire, à partir du KM (d'où la flèche en pointillé, positionnée en bas du schéma 1).

<sup>(8)</sup> Elles sont généralement définies, en référence à Cowan et al. (2000), comme des groupes d'agents partageant à la fois un objectif de création de savoirs et un cadre commun générant leur appréhension collective, de sorte que le savoir devient un objet explicite en soi. Elles comportent notamment une autorité procédurale générant un ensemble de règles et de procédures contraignantes au moins pour les membres de la communauté, souvent sous la forme d'un *CodeBook*.

Par ailleurs, confirmant cette tendance à la convergence, certains de nos interlocuteurs prônent une forme de « *réconciliation* » entre ces deux logiques dominantes, en faisant en sorte qu'une dynamique combinée se déploie de manière « à *connecter ces deux mondes* » et à les fluidifier au sein d'un même écosystème de GCS.

Enfin, la question capitale de la curation des savoirs et des pratiques (au sein des modèles-types 2 et 4 ayant vocation à fusionner sous la forme, par exemple, d'un moteur de recherche fédéré) ne peut être ici qu'effleurée pour souligner la nécessité d'une capitalisation pertinente permettant d'identifier *a minima*, d'une part, les *personnes*, souvent recherchées prioritairement (par exemple, des « sachants » ayant déjà travaillé sur le sujet) et, d'autre part, les *contenus* (traitant du sujet), avec tous les croisements possibles. Le tout étant amené à migrer prochainement dans le *cloud computing*, si ce n'est pas déjà fait...

#### **La question de l'évaluation des bénéfices attachés à ces nouvelles pratiques collaboratives et, plus singulièrement, à celles des CoPs**

La problématique de l'évaluation des bénéfices de ces dispositifs réticulaires et singulièrement communautaires pouvant aller jusqu'au calcul du retour sur investissement (ROI) est légitimement posée. Pourtant, comme ce fut le cas pour la formation professionnelle (loi de 1971) ou, dans un tout autre registre, en ce qui concerne l'utilisation plus récente de téléphones portables, de *smartphones* ou de tablettes numériques, aucun dispositif rigoureux de ROI n'a pu, à notre connaissance, être établi et validé avec pertinence. Plus généralement, la mobilisation et les effets de l'intelligence collective au travers de ses usages collaboratifs ne peuvent être rigoureusement évalués et quantifiés (notamment en raison de leur nature multifactorielle). Néanmoins, il n'est pas possible aux entreprises de se désintéresser de cette question, comme nous allons l'illustrer dans les paragraphes qui suivent.

#### **Un réel consensus des chercheurs et de leurs acteurs sur les bénéfices d'un usage approprié de ces dispositifs**

Pour une majorité des auteurs ayant travaillé sur les CoPs « pilotées » (MEBARKI, 2011), il est admis que ces dernières contribuent à améliorer la performance de l'entreprise, la démonstration explicite de cette causalité étant toutefois difficile à établir. De même, Cohendet et al. (2011) soulignent que de grandes firmes mondiales (Hewlett-Packard, Xerox, British Petroleum, etc.) reconnaissent que les CoPs sont susceptibles de contribuer considérablement à leur performance. Certains chercheurs (GONGLA et RIZZUTTO, 2001 ; MILLEN et al., 2002 ; LOYARTE et RIVERA, 2007) ont tenté d'évaluer leur ROI en soulignant notamment la réduction des coûts d'exploitation liés à l'apprentissage et au partage des connaissances.

Cette perspective recouvre dans une certaine mesure les retours que nous avons eus de nos entretiens de terrain. La plupart de nos interlocuteurs considèrent en effet que les bénéfices économiques (en particulier,

l'efficacité et le gain de temps associés au travail collaboratif) et sociaux (notamment, l'accroissement des échanges et des liens entre individus et entre groupes) sont globalement au rendez-vous - dès lors, naturellement, que la participation est active et volontaire (celle-ci ne se décrète pas !). Une forme de pollinisation des bonnes pratiques créant du lien affectif et cognitif se déploie ainsi auprès de ceux qui savent en saisir les opportunités.

### Niveau d'implication et d'appropriation par les acteurs et le corps social de ces dispositifs

Il ne faut surtout pas sous-estimer cette forme d'évaluation très classique, que les entreprises en pointe ont parfaitement intégrée dans leur démarche. Les critères mobilisés sont simples, mais pertinents, comme l'importance quantitative du « noyau dur » de contributeurs actifs, le nombre des questionnements postés et des réponses utiles apportées, l'importance des productions de contenus pertinents approuvés par la CoP et par le management, l'importance des pistes d'innovations crédibles proposées, la quantité de contenus commentés (et surtout redéployés et partagés par des lecteurs), etc. Ces critères constituent une sorte de socle indispensable pour procéder à des évaluations plus globales.

### Une focalisation sur la nature des enjeux

On observe cependant, en affinant cette investigation, que des évaluations chiffrées sont réalisées par ces praticiens d'entreprise. Mais ces chiffrages sont souvent associés à des enjeux particuliers et portent dans bien des cas sur un segment spécifique. Ainsi, telle entreprise mondiale évaluera précisément (ou au moins quantitativement) les gains conséquents obtenus par son personnel en matière d'apprentissage à travers le basculement vers le transfert et le partage des connaissances en mode 2.0 de ses produits en constante évolution.

Telle autre firme, également mondiale, établira un chiffrage basé sur le partage de la réplique innovante d'un nouveau produit dans d'autres pays. Dans certains secteurs, l'attention sera portée sur l'évaluation des risques associés à l'insuffisance ou au bridage de la collaboration ou de la transmission de savoirs critiques et cruciaux. Cette perspective contextualisée et ciblée nous semble en effet pertinente.

## Pour conclure : l'amorce d'une nouvelle « transformation »<sup>(9)</sup> à la croisée des chemins

S'agissant globalement de cette « transformation » numérique, on observera qu'elle arrive en quelque sorte « au bon moment ». Au-delà des signes d'épuisement de notre cycle managérial (comme nous l'avons évoqué dans notre introduction), on soulignera que cet appel d'air coopératif singulièrement propre aux CoPs

<sup>(9)</sup> En mobilisant ce terme, nous faisons naturellement et symboliquement référence à l'ouvrage majeur de Karl Polanyi, *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston, 1944.

trouve pour partie sa source et son impulsion dans un besoin renouvelé d'expression d'idées et de pratiques véhiculées dans le cadre d'une gouvernance coopérative originale. Par ailleurs, ces formes pilotées trouvent tout naturellement une place privilégiée et une fertilisation au cœur d'une double rencontre : la rencontre entre l'économie du savoir (BOUCHEZ, 2012, 2014), dont on connaît l'importance dans notre régime de croissance post-industriel, et le développement des technologies numériques 2.0, qui autorise des échanges de pratiques et de savoirs dans de larges espaces collaboratifs.

Cette première perspective prometteuse doit toutefois être significativement contrebalancée par une version plus grise, qui met en exergue et en pratique la transformation numérique comme forme avancée du travail collaboratif, notamment à travers la gestion de projet, reléguant ainsi pour partie « l'esprit communautaire » à l'arrière plan.

En d'autres termes, si les communautés subsistent, elles deviennent, dans cette logique, plus intégrées à l'organisation, voire davantage encadrées, de sorte que cette nouvelle forme tend à s'institutionnaliser.

Nous sommes en effet à la croisée des chemins, notre terrain nous ayant permis d'observer clairement ces deux types de pratique. De sorte que la mise à l'épreuve de notre hypothèse de départ selon laquelle on aurait assisté à l'émergence progressive d'un nouveau cycle doit être pour le moins nuancée et devra être nécessairement confirmée à travers sa propagation progressive, dans les années à venir, au sein des organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

APQC, *Building and sustaining communities of practice*, 12 p., 2001.

<ftp://public.dhe.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/copsustain.pdf>

BOUCHEZ (J.-P.), « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », in *Savoirs*, n°34, pp. 11-45, 2014.

BOUCHEZ (J.-P.), *L'économie du savoir*, Bruxelles, De Boeck, 2012-2015.

BROWN (J. S.) & DUGUID (P.), "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It?", *Harvard Business Review*, vol. 78(3), pp. 73-80, 2000.

BROWN (J.-S.) & DUGUID (P.), "Organizing Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working - Learning and Innovation", *Organizational Science*, 2(1), pp. 40-55, 1991.

CIGREF (2000), *Gérer des connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet*, Paris.  
[http://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000\\_-\\_Gerer\\_les\\_connaissances.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf)

COHENDET (P.) & al., « Créer, implanter et gérer des communautés de pratiques », *Gestion*, 35(4), pp. 36-46, hiver 2011.

COWAN (R.) & al., "The Explicit Economics of Codification and Tacitness", *Industrial and Corporate Change*, 6(3), pp. 543-622, 2000.

DELTOUR (F.) & al., « Une approche dynamique du capital social dans les communautés de pratique », *AIMS*, 2011.

GONGLA (P.) & RIZUTTO (C. R.), "Evolving communities of practice: IBM Global Service experience", *IBM System Journal*, 40(4), pp. 842-862, 2001.

GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of the Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380, 1973.

GRUNSTEIN (M.), *Le Management des connaissances de l'entreprise*, rapport de recherche, 21 p., juillet 2002.

LAVE (J.) & WENGER (E.), *Situated Learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

*LE MONDE*, Paris, 8 mai 2001.

LOYARTE (E.) & RIVERA (O.), « Communities of practice: a model for their cultivation », *Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 67-77, 2007.

MEBARKI (L.), *Communauté de pratique et performance dans les relations de service*, thèse en science

de gestion, Université de Méditerranée Aix-Marseille II, 2011.

MILLEND (D.) & al., "Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice", *Communications of the ACM*, 45(4), 9 p., 2002.

MONNEUSE (D.), « Les réseaux sociaux entre promesses et illusions », *Institut de l'entreprise*, Paris, 2014.

NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.

ORR (J.), *Talking about machines: An Ethnography of Modern Job*, Cornell University, New York, 1990.

PONCIER (A.) (Coord.), *Entreprise 2.0, Livre blanc collectif et collaboratif*, Paris, 2010.

PRÉVEL (P.) (dir.), « Dossier Knowledge Management : quelles évolutions dans l'entreprise 2.0 ? », *Science de l'information*, n°2, juin 2012.

WENGER (E.) & al., *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

WENGER (E.), *Communities of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.

# Les concurrences entre modes de valorisation comptable en France au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle

Par Karine FABRE  
et Pierre LABARDIN

Tous deux maîtres de conférences à l'Université Paris Dauphine - DRM - UMR 7088

Nous reprenons dans cet article les catégories de Richard (1996) pour comparer entre eux les différents modes de valorisation comptable. À partir d'une comparaison entre quatre espaces différents (grandes entreprises, faillites, jurisprudence et auteurs d'ouvrages de comptabilité), nous nous proposons de décrire et d'expliquer les pratiques dans un environnement dépourvu de normalisation comptable (du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle). Ces recherches nous permettront, d'une part, d'enrichir les catégories de Richard et, d'autre part, de montrer l'impact du choix des modes de valorisation des biens inscrits à l'actif dans les bilans.

La problématique de la valeur est en débat depuis la crise de 2008 (ORLÉAN, 2011). Mais avant, déjà, avec l'introduction en France des normes *International Financial Reporting Standards* (IFRS), la question de la juste valeur avait suscité de nombreux travaux en comptabilité (CASTA et COLASSE, 2001 ; COLASSE, 2005 ; RICHARD, 2005 ; BIONDI et al., 2008). Les prises de position sur les risques et les avantages de ce nouveau mode d'évaluation se sont multipliées dans les écrits tant académiques que professionnels, suscitant d'importants débats.

La problématique de l'évaluation des actifs n'est pas un fait nouveau. Elle traverse depuis longtemps le champ de la comptabilité, mais elle prend une importance particulière au XIX<sup>e</sup> siècle avec la révolution industrielle.

L'industrialisation nécessite un besoin accru en capital et elle en modifie la nature. Les actifs immobilisés prennent une place croissante dans les bilans des entreprises, ce qui amène à s'interroger sur la manière dont ils doivent être valorisés.

Concomitamment, ces besoins en capitaux ont introduit de nouvelles parties prenantes dans l'entreprise. Les changements dans l'origine et les usages du capital modifient le rôle de la comptabilité. Celle-ci devient le socle à partir duquel se détermine, à intervalles réguliers, un résultat, et pour le calcul duquel la valorisation des actifs devient incontournable.

Nous allons revenir ici sur la période qui a précédé la normalisation comptable afin de montrer comment les acteurs s'approprièrent la problématique de la valeur en l'absence de normes comptables.

Centrale, la problématique de la valeur ne se limite pas aux entreprises : elle investit également différents espaces dans lesquels naissent des conflits sur ce que doit représenter la comptabilité.

Deux grandes familles de réponse se constituent face à la problématique de la valeur : la réponse par le coût d'acquisition et la réponse par la valeur de marché. Les débats qui agitent encore aujourd'hui la comptabilité ne sont que des reformulations perpétuelles de cette alternative.

Nous entendons montrer ici comment, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la problématique de la valeur s'est imposée dans différents espaces, ceux de l'entreprise, des faillites, de la jurisprudence ou encore dans les manuels de comptabilité.

Dans une première partie, nous présenterons le cadrage théorique de l'évolution de la comptabilité du XIX<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècles énoncé par Richard (1996). Dans une seconde partie, nous analyserons les pratiques d'évaluation comptable dans les différents espaces précités en l'absence de normalisation comptable. Nous tirerons de cette analyse trois contributions.

## Méthodologie

Cet article est une synthèse de plusieurs recherches effectuées sur archives.

Il porte d'abord sur les pratiques et sur une opposition entre deux grandes entreprises, Schneider (1890-1939) et L'Air Liquide (1902-1939), permettant de montrer le lien entre évaluation comptable et mode de financement.

Ces deux entreprises ont des pratiques clairement opposées : l'une, qui vient d'être créée, a des besoins de financement à court terme (L'Air Liquide), alors que l'autre est plus ancienne, avec un actionariat familial (Schneider).

La réalisation de cette recherche se fonde sur le dépouillement des fonds d'archives (rapports annuels, instructions, notes, procès-verbaux des conseils d'administration, listes des actionnaires et obligataires) de ces deux sociétés (entre 1890 et 1939, pour Schneider, et entre 1902<sup>(1)</sup> et 1939, pour L'Air Liquide). La présentation détaillée de ces deux cas peut se retrouver dans Fabre (2008).

Notre travail porte aussi sur les pratiques d'évaluation dans les cas de faillites en proposant une analyse de 500 dossiers de faillites (1847-1887) afin de comparer les modes d'évaluation retenus.

L'intérêt de cette étude tient au fait qu'elle compare, pour chacun des 500 dossiers, trois bilans établis avec des principes d'évaluation différents, ce qui permet de faire ressortir les modes de valorisation les plus élevés et les plus faibles.

Nous avons ainsi dépouillé les cent premiers dossiers exploitables au titre des années 1847, 1857, 1867, 1877 et 1887 de la série D11U3 des archives de la Ville de Paris. Les bornes chronologiques se justifient, pour 1847, par le commencement de la série archivistique, et pour 1887, par le fait qu'elle est antérieure de deux ans à la loi de 1889 qui modifie la procédure des faillites.

Le fait de prendre un intervalle de dix ans permet de mettre en évidence la très lente évolution des pratiques. La présentation et la justification plus détaillées de l'échantillon figurent dans Labardin (2011, 2013).

La recherche mobilise aussi les arrêts de jurisprudence rendus sur la période considérée (1847-1939), ainsi que plusieurs ouvrages qui prodiguent des conseils en matière d'évaluation sur la même période. Le corpus jurisprudentiel correspondant a notamment été analysé en détail par Praquin (2003). Nous en retenons ici deux arrêts plutôt contradictoires entre eux afin de faire ressortir les différences de conception.

D'autres travaux nous ont permis de présenter plus en détail les sources, le but est ici de procéder à une comparaison entre ces différents terrains de recherche. Il s'agit d'abord d'explicitier poste par poste (à l'actif) les modes d'évaluation proposés pour faire ressortir les effets qu'une telle évaluation a sur le bilan (augmentation ou diminution). Dans un second temps, il s'agit de faire un lien entre, d'une part, les intérêts des acteurs et, d'autre part, le mode de valorisation.

Le choix retenu pour cette synthèse n'est pas exempt de faiblesses : en effet, il a tendance à gommer le contexte propre à chaque situation (les problématiques dans les cas de faillites sont différentes de celles qui concernent les distributions de résultats, et il est impossible de décrire exhaustivement le contexte de chaque cas). Néanmoins, en procédant de la sorte, nous proposons une revue de littérature qui permet de dessiner le paysage comptable d'un monde sans véritable normalisation comptable, pour montrer à quel point les pratiques deviennent contingentes.

<sup>(1)</sup> La société L'Air Liquide a été fondée en 1902.

## Les principes de l'évaluation des actifs : comptabilité statique et comptabilité dynamique

Pour ces différents modes d'évaluation comptable, nous nous proposons de reprendre les différents stades d'évolution de la comptabilité en France que Richard (1996, 2005) a différenciés. Le premier de ces stades est celui de la comptabilité statique, pratiquée en France du XIX<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle. Elle succédait à la comptabilité de caisse, qui a décli-

né, selon Richard (1996), en raison de trois éléments. Le premier réside dans son incapacité à donner une représentation intégrale des apports réalisés par les « capitalistes ». En négligeant tout actif fixe, ce modèle comptable ne faisait pas apparaître les éventuels apports en nature effectués. La seconde raison tient à l'absence d'information sur l'état des dettes de la firme. Or, cette information est essentielle aux « capitalistes » soucieux de connaître les échéances de leurs exigibilités. Enfin, la comptabilité de caisse ne permet d'obtenir des informations sur l'efficacité de l'entreprise qu'après la cessation de son exploitation.

C'est en résonnance à ces limites que se diffuse le modèle comptable statique. L'allongement de la durée de vie des entreprises et l'industrialisation croissante constituent deux des facteurs à l'origine de la diffusion de ce nouveau modèle comptable. Le besoin croissant de capitaux fait naître chez les apporteurs de financement l'exigence d'obtenir un retour sur investissement qui soit au moins égal à leur contribution. Dans ce contexte, il est impossible d'attendre la liquidation de la firme pour redistribuer des dividendes aux « capitalistes ». Les entrepreneurs vont donc mettre en scène ce qui s'assimile à des liquidations fictives, de façon à déterminer périodiquement le résultat de l'entreprise et à envisager une éventuelle distribution de dividendes.

La mise en œuvre d'une liquidation fictive suppose de définir les modalités d'une évaluation des différents actifs détenus par l'entreprise (ce que ne prévoit pas le Code de commerce de 1807, à l'exception d'une note annexe faisant mention d'une « évaluation des actifs » aux « cours de marché »). Le recours à cette valeur viserait à protéger les créanciers : une vente même fictive des biens détenus par l'entreprise devrait permettre de couvrir l'ensemble des dettes et obligations contractées par celle-ci.

Le modèle comptable statique s'appuie sur une valorisation des biens détenus à la valeur de marché, ou, en l'absence de marché, sur le recours à un expert pour apprécier l'usure et valoriser le bien en tenant compte de sa dépréciation. Les actifs incorporels ne sont pas l'objet d'une attention particulière, le traitement comptable envisagé consiste à les inscrire systématiquement dans les charges.

Richard (1996, 2005) distingue deux étapes dans la diffusion du modèle comptable statique en France au XIX<sup>e</sup> siècle, qu'il met en perspective avec l'évolution du principe de responsabilité des associés. Le premier stade, qu'il qualifie de statique pur, se diffuse à l'époque où le principe de responsabilité illimitée préside encore à la vie des entreprises. Ce modèle vise à la prise en compte des plus et des moins-values potentielles, il reflète donc toutes les variations de la valeur de marché, à la hausse ou à la baisse. Cette position ne va pas à l'encontre du principe de prudence qui domine la culture comptable de la période. En effet, les plus-values distribuées, suite à une augmentation du résultat provenant pour partie de la prise en compte de plus-values potentielles, pouvaient être, en cas de défaillance, récupérées par les créanciers sur le patrimoine personnel des associés administrateurs, en raison du principe de responsabilité illimitée alors en vigueur.

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'essor de la forme juridique de la société anonyme entraîne la diffusion du principe de responsabilité limitée et génère donc des répercussions sur la tenue des comptes. Pour assurer la protection des créanciers en dépit de la responsabilité limitée des associés, les plus-values potentielles déterminées lors de la liquidation fictive de la firme ne peuvent plus être comptabilisées. C'est dans ce contexte que se développe la seconde phase du modèle statique, sa

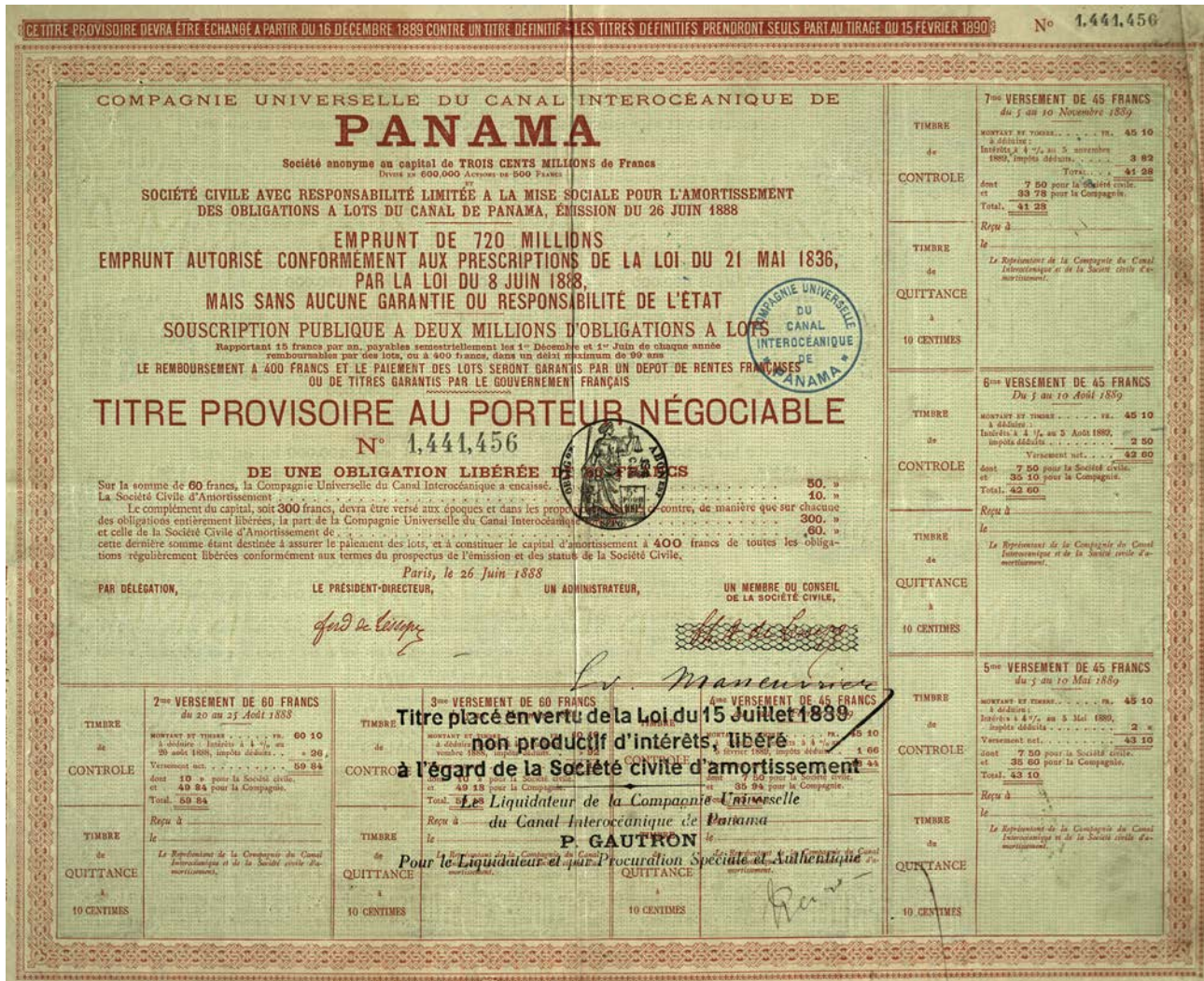
variante prudente, qui prévoit la prise en compte des seules moins-values potentielles, la détermination du résultat distribuable ne devant prendre en compte qu'un bénéfice réel. Ce modèle statique prudent vise toujours à évaluer au minimum les actifs fixes d'une entreprise dans l'objectif de mesurer le degré de couverture des dettes par la cession de tous les biens ayant une valeur de vente distincte, dans l'hypothèse d'une défaillance de l'entreprise. En définitive, la comptabilité statique comporte des points communs avec la comptabilité de caisse. L'une comme l'autre ne visent pas à donner une image du patrimoine de l'entreprise, mais elles sont plutôt centrées sur des critères de liquidité. Si les mouvements de trésorerie ne sont plus au cœur de ce modèle comptable, la mise en œuvre d'une liquidation fictive en vue d'assurer la protection des créanciers conduit à n'enregistrer au bilan que des biens ayant une valeur objective. La valeur de marché (c'est-à-dire le prix que l'on retirerait de la vente individuelle de chacun des biens détenus par l'entreprise) est au cœur du système.

Au cours des deux dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle, le modèle comptable statique fait l'objet de nombreuses critiques provenant notamment du milieu des affaires, et tout particulièrement des dirigeants des grandes sociétés (RICHARD, 1996). La comptabilité statique fait l'objet de deux courants critiques : le premier reproche à ce modèle comptable de retarder l'apparition des bénéfices, et donc celle des dividendes, en raison d'un passage en charges des dépenses incorporelles, de l'amortissement rapide des immobilisations corporelles ou encore de la prise en compte exclusive des moins-values potentielles. Ces pratiques comptables grèvent fortement le résultat, notamment durant la période de démarrage d'une activité de l'entreprise. Or, c'est précisément sur ces périodes que les investisseurs ont besoin d'être attirés et rassurés, notamment grâce à une ouverture à des modes de financement externe. Quant au second courant critique, il porte sur l'instabilité du modèle statique dans le temps, en raison de sa forte sensibilité aux fluctuations à la baisse du marché. La très forte dépendance des comptes vis-à-vis des fluctuations du marché financier est un argument avancé par les dirigeants des grandes sociétés - disposant d'importants portefeuilles de titres - à l'encontre du modèle statique.

Cette dernière critique trouve dans les crises boursières et les scandales financiers de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle une argumentation considérable. C'est dans ce contexte que se développe, au début du XX<sup>e</sup> siècle, le second stade comptable (RICHARD, 1996), à savoir le modèle comptable dynamique. Mettant un terme aux liquidations fictives, celui-ci s'articule autour du principe de continuité en refondant la problématique de la valorisation des biens.

Le renversement du principe de la liquidation fictive remet en cause l'objet de la comptabilité, qui ne peut plus être d'assurer la couverture de l'ensemble des dettes contractées par la firme. En s'appuyant sur le principe de la continuité d'exploitation, l'objet de la comptabilité d'une entreprise est désormais d'en





Obligation de la Compagnie Universelle du Canal Interoocéanique de Panama, Paris, 26 juin 1888.

« La très forte dépendance des comptes vis-à-vis des fluctuations du marché financier est un argument avancé par les dirigeants des grandes sociétés - disposant d'importants portefeuilles de titres - à l'encontre du modèle statique. Cette dernière critique trouve dans les crises boursières et les scandales financiers de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle une argumentation considérable. »

déterminer, en permanence ou à intervalles réguliers, l'efficacité.

De cet objet découle une conception et un traitement spécifiques des biens détenus. Tout d'abord, les dépenses immatérielles sont comptabilisées en immobilisations, au même titre que les investissements corporels. L'ensemble de ces biens sont désormais évalués à leur « valeur coût » déterminée au moment de leur entrée dans le patrimoine de la firme. Le modèle comptable dynamique établit une distinction entre les actifs destinés à un usage à long terme et les actifs destinés à la vente. Toutefois, ces deux types d'actifs font l'objet d'une évaluation similaire à leur valeur coût. Le recours à ce mode d'évaluation suppose la prise en compte d'un nouveau référentiel pour évaluer l'usure et l'obsolescence des biens.

C'est dans ce contexte que s'est construit le concept d'amortissement. Lemarchand (1993) met en évidence

une relative disparité dans les modalités d'évaluation de l'amortissement et de sa comptabilisation. Mais ces pratiques disparates se rejoignent tout de même (notamment dans le secteur industriel) pour servir un objectif, celui de l'autofinancement. À travers ces méthodes d'évaluation, le modèle comptable dynamique recouvre un objet clairement identifié, celui de la mesure périodique de la performance de la firme. Mais elle vise également à régulariser le résultat de façon à permettre une distribution régulière des dividendes. Cela est rendu possible, d'une part, par la comptabilisation à l'actif des investissements de longue durée et, d'autre part, par l'amortissement systématique des actifs fixes permettant ainsi d'étaier la valeur coût du bien sur la durée d'utilisation déterminée. Ces dépenses ne pèsent donc pas sur le résultat de l'année qui suit leur décaissement, laissant ainsi la possibilité d'enregistrer des bénéfices dès le début d'un cycle d'investissement.

## Les pratiques de l'évaluation

### L'évaluation dans les grandes entreprises

L'étude des pratiques comptables des industriels du XIX<sup>e</sup> siècle révèle une grande disparité dans les modalités d'évaluation des actifs (LEMARCHAND, 1993). Cette importante diversité peut toutefois être regroupée dans les catégories de Richard (1996, 2005).

Nous opposerons entre elles deux sociétés aux caractéristiques bien distinctes. La première, Schneider, une société créée en 1836, dont l'actionariat est stable et qui recourt peu à des financements externes. La deuxième, L'Air Liquide (créée en 1902), présente un profil très différent : dès sa création, ses importants besoins de financement l'obligent à recourir à un financement externe et rendent la distribution de dividendes plus impérieuse pour attirer de nouveaux investisseurs.

Le modèle comptable de Schneider repose soit sur une comptabilisation des investissements en charges d'exploitation, soit sur leur amortissement intégral sur l'exercice d'acquisition, empêchant ainsi toute inscription à l'actif (ou seulement pour mémoire). Ce mode de comptabilisation repose sur une valorisation des actifs en valeur liquidative qui peut être assimilée à une évaluation à la valeur de marché. En effet, il s'agit d'évaluer les investissements à partir du prix que l'on retirerait de la vente individuelle de chacun des biens. Ce mode de valorisation a deux implications immédiates. Tout d'abord, il se crée une confusion entre les dépenses durables et celles dévolues à la consommation courante. Cette confusion ne peut être considérée comme de la méconnaissance, mais plutôt comme une forme extrême de prudence :

« Nous n'avons pas voulu oublier que les transformations sont de l'essence de l'industrie et nous n'avons pas cru devoir embellir le présent au détriment de l'avenir » (rapport du gérant, 1854, p. 8).

Par ailleurs, ce mode de valorisation ne tient aucun compte des investissements incorporels. Ces derniers ne peuvent faire l'objet d'une valorisation à leur valeur liquidative en raison de l'absence de marché pour ce type de bien. Considérés comme des actifs « fictifs », ces investissements sont immédiatement « passés en charges » (rapport du gérant, 1868, p. 18). Cette position reste valable entre 1836 et 1939.

L'autre grand modèle d'évaluation en application à cette période correspond à la valeur coût diminuée annuellement d'un amortissement ou d'un constat de dépréciation (LEMARCHAND, 1993 ; RICHARD, 1996). Les immobilisations sont alors enregistrées au bilan à leur coût d'acquisition ou de production, et les valeurs enregistrées demeurent inchangées. Malgré l'absence de règle sur les modalités d'évaluation des amortissements (forfaitaire, variable ou encore dépréciation), seule la dotation annuelle affecte le résultat de la période. Ce mode de valorisation n'exclut pas la comptabilisation des biens incorporels (comme les frais d'établissement), même si ceux-ci peuvent revêtir des significations différentes selon les secteurs ou selon les branches industrielles (LEMARCHAND, 1993). Les bilans de la société L'Air Liquide font ainsi apparaître, dès 1903, plusieurs postes d'actifs incorporels. Leur importance n'est pas négligeable, représentant plus de 20 % du montant total des actifs fixes à cette même date. Les brevets et les frais de constitution ou d'augmentation du capital constituent les deux principaux postes d'actifs incorporels. Si ces biens obtiennent un droit de cité au bilan, leur reconnaissance ne saurait être totale, en raison de la rapidité de leur amortissement (rapport annuel, 1905).

	Comptabilité statique		Comptabilité dynamique
	<i>pure</i>	<i>prudente</i>	
Principe d'évaluation des actifs	Valeur liquidative	Plus bas du coût de marché	Coût d'acquisition diminué d'un amortissement systématique (ou dépréciation)
Évaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets, etc.)	Passage en « charges »	Passage en « charges »	Coût d'acquisition diminué d'un amortissement systématique
Évaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines, etc.)	Valeur liquidative	Plus bas du coût de marché	Coût d'acquisition diminué d'un amortissement systématique
Évaluation des créances	Valeur liquidative	Plus bas du coût de marché	Valeur faciale - dépréciation
Évaluation des stocks	Valeur liquidative	Plus bas du coût de marché	Coût d'acquisition - dépréciation

Tableau 1 : Synthèse des modes d'évaluation comptable statique et dynamique pour Richard (1996).

En l'espèce, l'amortissement intégral des frais de constitution ne doit pas être assimilé à un amortissement immédiat, qui équivaldrait à un passage en charges sur l'année de leur comptabilisation. Ceux-ci ont été enregistrés à l'actif du bilan en 1902 et n'ont fait l'objet d'un amortissement qu'à partir de 1905. Par ailleurs, les brevets, les frais relatifs aux études et affaires nouvelles ou encore les frais d'essai, qui figurent également à l'actif de cette société, y demeurent à leur coût d'acquisition, ils ne subissent donc aucun constat de dépréciation.

La question des modes de valorisation est d'un intérêt tout particulier pour les entrepreneurs, car elle est étroitement liée à la détermination du bénéfice distribuable. Les modes d'évaluation choisis par les entrepreneurs durant cette période ne sont donc pas dénués d'intérêt.

À la lecture des états financiers, l'exclusion des investissements incorporels et l'évaluation individuelle à leur valeur liquidative des biens corporels entraînent tout d'abord une sous-estimation du patrimoine de l'entreprise.

Ces choix d'évaluation ne visent pas à donner une image du patrimoine de l'entreprise : ils ont pour objectif de garantir la protection des tiers en informant ceux-ci sur la solvabilité de l'entreprise. Il s'agit d'établir le degré de couverture des dettes par la cession de biens ayant une valeur de revente distincte. La prudence qui caractérise ces choix comptables est exacerbée par la comptabilisation des investissements dans les charges. Cette mesure entraîne une forte diminution du résultat et, par conséquent, du bénéfice distribuable : elle prive donc les actionnaires de dividendes potentiels. Ces pratiques comptables peuvent être analysées comme un moyen de constituer d'importantes réserves en vue de constituer un autofinancement conséquent. Les pratiques comptables au sein de Schneider s'inscrivent pleinement dans le modèle comptable statique.

En revanche, les gérants d'Air Liquide ne sont pas animés par une telle volonté de rétention des profits. Les débuts de cette société ont été difficiles, et les ressources rares. Les choix comptables viennent donc servir d'autres intérêts. La valorisation des investissements corporels et incorporels au coût d'acqui-

tion diminuée d'un amortissement annuel permet de ne faire peser sur le résultat que la dotation annuelle. Tout en permettant la constitution de réserves, de telles pratiques visent à réguler le bénéfice distribuable de façon à assurer une distribution plus stable des dividendes. Le tableau 2 ci-dessous récapitule les positions des deux sociétés étudiées en matière d'évaluation des actifs.

### L'évaluation des actifs dans les cas de faillites

Au-delà du cas des entreprises, la problématique de la valeur surgit également dans les procédures de faillite. La procédure juridique (DALLOZ et VERGÉ, 1877) amène à la constitution de un à trois bilans selon les issues retenues : un premier bilan établi par le failli au moment de la déclaration de faillite, un deuxième produit par le syndic en vue d'un éventuel concordat (rééchelonnement de la dette du failli) et un troisième toujours établi par le syndic en vue de l'union (aujourd'hui appelée liquidation).

Il s'agit, dans les deuxième et troisième bilans, de faire ressortir un dividende, c'est-à-dire le pourcentage de leurs créances que les créanciers ordinaires pourront récupérer. Même effectuée par le même acteur (ici, le syndic), l'évaluation est différente : dans le cas d'un bilan de concordat, l'estimation est de 22 % (dossier 13751) ou de 7 % (dossier 7311), et, dans le cas d'un bilan d'union, elle se situe entre 5 et 7 % (dossier 13751) ou est de 5 % (dossier 7311).

Ces écarts résultent de la perspective dans laquelle se situe l'évaluation comptable. Plusieurs syndics formulent très clairement ce constat, comme Heurtey, en 1847 :

« Je dois dire que l'évaluation du matériel porté à l'inventaire a été faite en vue d'une continuation de l'exploitation et qu'une réalisation judiciaire diminuerait sans doute beaucoup la valeur de l'actif » (dossier 7221). Un autre syndic confirme de tels écarts dans les pratiques d'évaluation, et Battarel (dossier 13732) affirme la même chose.

Il en résulte donc une différence de valorisation : dans le bilan de concordat, l'évaluation doit servir de base à la fixation d'un prix entre les créanciers et le failli, d'où

	Bilan en comptabilité statique	Bilan en comptabilité dynamique
Exemple de société	Schneider	L'Air Liquide
Objectif central	Principe de prudence radical Autonomie financière	Réguler le résultat tout en constituant des réserves et en distribuant des dividendes stables
Principe d'évaluation des actifs	Valeur liquidative	Coût d'acquisition et principe de prudence
Évaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets, etc.)	Passage en charges	Coût d'acquisition amorti
Évaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines, etc.)	Passage en charges	Coût d'acquisition amorti
Évaluation des créances	Valeur faciale - dépréciation	Valeur faciale - dépréciation
Évaluation des stocks	Coût d'acquisition - dépréciation	Coût d'acquisition - dépréciation

Tableau 2 : Principes d'évaluation chez Schneider et L'Air Liquide (1890-1939).

une évaluation en valeur de marché et d'éventuelles dépréciations. Dans le cadre du bilan d'union, on vise une valeur liquidative, qui sera d'autant plus faible que les pertes auront été très importantes.

Si l'on reprend les catégories de Richard (1996), ces deux bilans se situent dans une perspective statique. Néanmoins, il existe des nuances : le bilan d'union, en proposant une valeur liquidative des actifs, se rapproche d'une comptabilité statique pure. Le bilan de concordat se fonde, quant à lui, sur une valeur de marché non liquidative. Il aboutit donc pour certains actifs à des valorisations légèrement supérieures à la valeur liquidative (le bilan de concordat relève plutôt du modèle comptable statique prudent).

Au contraire, les bilans déposés par les faillis sont évalués au coût d'acquisition sans se préoccuper d'éventuelles dépréciations. Les mauvaises pratiques comptables (LABARDIN, 2011), d'une part, et le délai de trois jours prévu par la loi (DALLOZ et VERGÉ, 1877), d'autre part, limitent les possibilités pour les faillis. La présentation qu'ils en font est donc souvent constituée de listes d'éléments (COQUERY et PRAQUIN, 2008, p. 59), l'évaluation étant faite à la valeur d'achat sans amortissement ou sans provision (dans la plupart des cas, pour des raisons de commodité).

Néanmoins, très vite, les bilans des syndicats vont faire ressortir des éléments de dépréciation, que ce soit sur les créances ou sur les immobilisations. Les pratiques des faillis étant fondées sur le coût, elles renvoient au modèle comptable dynamique. Néanmoins, on ne trouve pas de pratique d'amortissement, les choix d'évaluation des faillis au moment du dépôt de bilan étant motivés par la simplicité du coût historique.

Le Tableau 3 ci-dessous propose une synthèse poste par poste des pratiques.

### L'évaluation dans la jurisprudence

Le Code de commerce de 1807 ne comporte aucune précision sur les modalités d'évaluation des actifs, mais

il présente (en annexe) le modèle d'un bilan prévoyant une évaluation des actifs « aux cours ». Si les praticiens et les théoriciens s'accordent sur la nécessité d'évaluer les actifs, ils divergent sur les modalités de leur évaluation. Les premiers commentateurs du Code de commerce semblent s'accorder pour privilégier une valorisation en valeur liquidative de l'ensemble des actifs (DELAPORTE, 1808, p. 122, cité dans RICHARD, 2005, p. 91).

Cet avis semble partagé par Vincens (1837 - cité dans LEMARCHAND, 1993, p. 430), chef du bureau de Commerce au ministère de l'Intérieur et lui-même ancien négociant, qui se réfère indirectement à la valeur liquidative, mais en lui préférant l'expression « valeur actuelle supposée réalisable ».

Si cet auteur reconnaît la subjectivité de la valeur liquidative, ce mode d'évaluation obtient la faveur des juristes du XIX<sup>e</sup> siècle qui y voient le seul moyen d'assurer la protection des créanciers et des actionnaires, dès lors que celle-ci est utilisée dans des « organisations sagement organisées ». En effet, la valorisation des actifs à leur valeur liquidative est un biais permettant une sous-estimation du patrimoine et la constitution de différentes réserves, du fait que la valeur liquidative est enregistrée au plus bas du marché. Toutefois, le recours à ce mode de valorisation peut entraîner la distribution de bénéfices fictifs découlant de la comptabilisation en produits de plus-values potentielles enregistrées à la suite d'une appréciation de la valeur d'un bien.

Seuls les tribunaux, qui sont interpellés par la multiplication des actions en justice à l'encontre de dirigeants, interviennent et définissent quelques concepts fondamentaux, comme les modalités de détermination du résultat distribuable (PRAQUIN, 2003). À partir de la jurisprudence des affaires Mirès et Pereire, les contours du concept de résultat distribuable se dessinent. Ce concept se construit à partir de deux écueils à éviter : la surestimation (par la prise en compte de plus-values latentes) et la dissimulation (par la constitution de réserves occultes).

	Bilan du failli	Bilan de concordat	Bilan d'union
Auteur	Failli	Syndic	Syndic
Objectif central	Décrire la situation au moment de la faillite	Servir de base pour la négociation du concordat	Partager l'actif entre les créanciers
Principe d'évaluation des actifs	Coût d'acquisition	Coût d'acquisition et principe de prudence	Valeur liquidative
Évaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets, etc.)	Coût d'acquisition	Passage en « charges »	Valeur liquidative
Évaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines, etc.)	Coût d'acquisition	Coût d'acquisition - dépréciation	Valeur liquidative
Évaluation des créances	Valeur faciale	Valeur faciale - dépréciation	Valeur liquidative
Évaluation des stocks	Coût d'acquisition	Coût d'acquisition - dépréciation	Valeur liquidative

Tableau 3 : Principes d'évaluation des actifs de faillite (1847-1887).



Photo © ROGER-VIOLETTE

« Jules Isaac Mirès (1809-1871), banquier français arrêté pour des irrégularités de gestion », caricature d'André Gill, *La lune*, 6 octobre 1867.

« Seuls les tribunaux, qui sont interpellés par la multiplication des actions en justice à l'encontre de dirigeants, interviennent et définissent quelques concepts fondamentaux, comme les modalités de détermination du résultat distribuable. À partir de la jurisprudence des affaires Mirès et Pereire, les contours du concept de résultat distribuable se dessinent. Ce concept se construit à partir de deux écueils à éviter : la surestimation (par la prise en compte de plus-values latentes) et la dissimulation (par la constitution de réserves occultes). »

Les modalités de la détermination du résultat distribuable ont un impact direct sur les modalités de l'évaluation des actifs : en effet, ceux-ci ne peuvent apparaître à une valeur liquidative qu'à la condition que les plus-values soient comptabilisées dans des comptes de réserves bloqués, ou encore par l'application du plus bas coût (ou coût de marché) (RICHARD, 2005). Les conceptions qui sous-tendent ces arrêts de la jurisprudence s'inscrivent dans une logique de comptabilité statique pure au sens de Richard (1996).

La remise en cause de la valorisation des actifs au plus bas coût (ou coût de marché) s'amorce en 1909, dans les commentaires d'un arrêt du tribunal de Rouen :

« Les objets immobilisés (usines, matériels, machines) sont portés au bilan non pas au prix où ils pourraient être vendus, mais d'après la valeur des services qu'ils sont susceptibles de rendre à la société, d'après leur valeur d'activité - par opposition à la valeur de liquidation » (AMIAUD, 1920, p. 8, cité dans RICHARD, 2005, p. 102).

Cette jurisprudence rompt avec la prédominance de la valeur liquidative et met en avant une évaluation à la valeur d'usage des actifs fixes. Ce changement peut s'expliquer par un déplacement de l'objet attribué à la comptabilité. La valorisation des biens doit non plus répondre à un objectif de recouvrement des dettes, mais doit permettre la mesure de l'efficacité de la société. En cela, l'arrêt de Rouen témoigne d'une conception dynamique de la comptabilité. Si l'idée du recours à la valeur d'usage commence à se diffuser au début du XX<sup>e</sup> siècle, les modalités de comptabilisation des amortissements révèlent des prises de position très divergentes. Les dispositions de la loi fiscale de 1917 vont alors fortement orienter les pratiques d'amortissement en réservant la déductibilité aux charges d'amortissement calculées en divisant le coût d'acquisition par le nombre d'années d'utilisation (RICHARD, 2005).

#### La valorisation des actifs dans les manuels comptables

Plusieurs auteurs d'ouvrages de comptabilité vont également s'intéresser à la problématique de la valori-

	Arrêt Mirès (1862) et Pereire (1865)	Arrêt Rouen (1909)
Objectif central	Protection des créanciers	Mesurer l'efficacité
Principe d'évaluation des actifs	Plus bas du coût d'acquisition amorti et de la valeur liquidatives	Valeur d'usage (amortie)
Évaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets, etc.)	Passage en « charges »	Coût d'acquisition
Évaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines, etc.)	Valeur liquidative	Coût d'acquisition - dépréciation
Évaluation des créances	Valeur faciale - dépréciation	Valeur faciale - dépréciation
Évaluation des stocks	Coût d'acquisition - dépréciation	Coût d'acquisition - dépréciation

Tableau 4 : Principes d'évaluation des actifs dans certains arrêts de justice.

sation. La publication des premiers arrêts de justice, dans les années 1860, paraît avoir fait émerger des débats sur l'évaluation comptable. On retrouve ainsi plusieurs auteurs décrivant explicitement les méthodes d'évaluation. Le Tableau 5 ci-dessous résume les positions de trois de ces auteurs au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

On retrouve ici deux logiques : pour le haut de bilan, il y a convergence d'idées entre les auteurs pour préférer un coût d'acquisition incluant l'amortissement, ce qui n'avait à l'époque rien d'évident. Cette solution amène à augmenter la valeur des hauts de bilan, notamment via l'incorporation des actifs incorporels.

À l'inverse, pour le bas des bilans, les solutions divergent autour de la prise en compte ou non des plus-values latentes : si Léautey et Croizé la préconisent, Chevalier s'y oppose (on se retrouve donc avec des évaluations plus faibles dans le bas des bilans).

Les conceptions de Léautey et Croizé s'inscrivent donc dans une conception statique prudente de la comptabilité, puisque la prise en compte des plus et moins-values latentes s'apparente à une valeur de marché. Au contraire, les écrits de Chevalier proposent uniquement la prise en compte des moins-values latentes : ils sont caractéristiques d'une conception plus dynamique de la comptabilité.

Ces propositions sont à mettre en relation avec les concurrences qui existent entre les auteurs, qui, pour la plupart, exercent une activité professionnelle en parallèle de leur activité éditoriale (certaines contradictions peuvent se lire à cette aune).

## Discussion des résultats et conclusion

### Les origines de la normalisation comptable

L'histoire de la comptabilité s'est beaucoup intéressée aux processus de normalisation de cette discipline. Cette histoire se retrouve dans trois types de travaux,

mais elle tend à se focaliser sur les forces qui ont poussé à la normalisation.

Pour le premier type de travaux, il s'agit à la fois d'interroger les conditions de son élaboration (COLASSE et STANDISH, 1998) et d'éventuelles influences allemandes (OURIEMMI, 2010 ; TOUCHELAY, 2011). Le deuxième type questionne la genèse de la profession comptable (BOCQUERAZ, 2001 ; RAMIREZ, 2001). Le troisième type de travaux se focalise, quant à lui, sur la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et sur le début du XX<sup>e</sup> siècle pour analyser les premières tentatives d'unification de la comptabilité et de la profession comptable (LEMARCHAND, 1995 ; LEMARCHAND, NIKITIN et ZIMNOVITCH, 2008).

À côté des nombreuses forces qui ont poussé à l'organisation d'une profession et d'un plan comptables, de multiples logiques locales ont, au contraire, freiné une telle évolution.

Ces dernières se situent à l'intérieur des mêmes espaces : toutes les entreprises n'ont pas intérêt à défendre les mêmes pratiques d'évaluation (cela vaut aussi en matière de faillite). Mais ces logiques locales ne sont pas seulement à l'œuvre dans un même espace (par exemple, entre auteurs comptables, ou entre décisions de justice). Elles peuvent également être contradictoires entre ces différents lieux : ainsi, alors que dans les manuels, les modes d'évaluation tendent à construire une logique « haut de bilan » (en coût d'acquisition amorti) ou, au contraire, une logique « bas de bilan » (en valeur de marché), dans les entreprises ou dans les faillites, on ne retrouve pas cette opposition entre haut de bilan et bas de bilan.

Il y a plusieurs raisons à ces différences. Les comportements stratégiques, tout d'abord : les grandes entreprises lient leurs modes de valorisation aux modes de financement retenus (FABRE, 2008). De même, les auteurs comptables n'ont pas tous intérêt à proposer les mêmes solutions, chacun pouvant ainsi présenter sa solution comme innovante, et justifier ainsi sa propre méthode.

	Chevalier (1896)	Léautey (1897)	Croizé (1902)
Principe d'évaluation des actifs	Coût d'acquisition amorti	Coût d'acquisition amorti et valeur de marché	Coût d'acquisition et valeur de marché
Évaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets, etc.)	Coût d'acquisition – amortissement <b>ou</b> Amortissement annuel (pp. 40-41 et 51)	Coût d'acquisition – amortissement (pp. 77 et 110-111)	Coût d'acquisition – amortissement (p. 147)
Évaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines, etc.)	Coût d'acquisition – amortissement (pp. 41 et 51)	Coût d'acquisition – amortissement (pp. 110-111)	Coût d'acquisition – amortissement (p. 109)
Évaluation des créances	Coût d'acquisition – moins-value éventuelle (p. 51)	Coût d'acquisition +/- gain/perte latente (p. 110)	Coût d'acquisition +/- gain/perte latente (p. 110)
Évaluation des stocks	Coût d'acquisition – moins-value éventuelle (p. 51)	Coût d'acquisition +/- gain/perte latente (p. 110)	Coût d'acquisition +/- gain/perte latente (p. 161)

Tableau 5 – Principes d'évaluation recommandés par Chevalier (1896), Léautey (1897) et Croizé (1902).

Néanmoins, les comportements stratégiques n'expliquent pas tout. On retrouve aussi la méconnaissance et les mauvaises habitudes (essentiellement du côté des faillis). De la même manière, les juges des tribunaux de commerce, par des décisions successives, proposent une série de règles qui traduisent le point de vue juridique prédominant du moment.

Il faut aussi mentionner la perspective dans laquelle est effectuée l'évaluation. Il ne s'agit plus ici de prendre en compte l'intérêt des acteurs, mais de noter qu'une valeur n'a de sens que par rapport à un objectif. L'évaluation des syndics, dans les cas de faillites, traduit bien cette réalité. En cas de concordat, l'évaluation d'un fonds de commerce conduit à lui attribuer une valeur liquidative, puisqu'il s'agit de connaître le profit que l'on pourra en retirer lors de sa vente dans les années à venir. Inversement, dans le cadre d'une union, l'évaluation prend en compte la valeur de réalisation, qui s'avère très faible en ce qui concerne les actifs incorporels.

Ces différentes raisons permettent d'avoir une autre lecture de la normalisation comptable française : si celle-ci a été si lente en France, c'est aussi du fait de la force de ces logiques locales.

### Un apport aux théories de la comptabilité statique et dynamique

Le deuxième apport de cette recherche est de proposer un approfondissement des travaux de Richard (1996). Le Tableau 6 ci-dessous met en évidence les pratiques que nous avons pu observer en réutilisant les catégories définies par cet auteur.

L'étude des différents postes du bilan fait ressortir des différences dans les pratiques. Dans le bas de bilan, le choix d'une valorisation en valeur de marché est plutôt rare. Il correspond à deux cas de figure : il peut s'agir (première option) de préconisations d'auteurs comptables (LÉAUTEY, 1897 ; CROIZÉ, 1902) proposant de prendre en compte à la fois les plus et les

moins-values latentes. Mais il semble bien que leurs recommandations soient restées lettre morte. La deuxième option consiste à comptabiliser ces actifs à leur valeur liquidative, ce que font les syndics au moment de l'établissement d'un bilan d'union. Les valeurs qui en résultent sont très différentes : une valeur de marché traditionnelle amène à augmenter le total de l'actif par rapport à un coût d'acquisition amorti, tandis que l'instauration d'une valeur liquidative produit l'effet inverse.

Dans le haut de bilan, les arbitrages ne se font pas de la même façon. Pour les immobilisations corporelles (et *a fortiori* pour les immobilisations incorporelles), le premier choix se situe entre l'inscription à l'actif ou le passage en charges. L'inscription à l'actif, qui procède d'une logique d'étalement de la dépense sur plusieurs exercices, prévaut dans les logiques de comptabilité dynamique. C'est ainsi que, pour la société Schneider, il n'y a pas d'immobilisation (ni corporelle ni incorporelle), tout étant comptabilisé en charges. Dans les faillites (au moment de l'établissement du bilan de concordat), la solution est moins extrême, puisque seules les immobilisations incorporelles sont passées en charges, les immobilisations corporelles étant valorisées à un coût d'acquisition déprécié de l'usure. C'est cette même solution (coût d'acquisition déprécié) que l'on retrouve dans l'arrêt Rouen. La dernière solution consiste à inscrire l'immobilisation à l'actif du bilan, mais pour une valeur liquidative, comme le font les syndics en cas de bilan d'union ou l'arrêt Rouen.

L'influence des modes de valorisation sur le résultat durant la période que nous avons étudiée apparaît plus clairement. Dans la plupart des cas, le choix d'une valorisation fondée sur les coûts (comptabilité dynamique) amène à une valorisation plus importante que celle qui est fondée sur le marché (comptabilité statique). Ce résultat est d'abord celui de l'organisation des marchés au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle. Les liquidations d'entreprises se font souvent à vil prix,

	Comptabilité statique		Comptabilité dynamique	
	<i>pure</i>	<i>prudente</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût avec amortissement et dépréciation</i>
Grandes entreprises	Schneider			L'Air Liquide
Faillites	Bilan d'union	Bilan de concordat	Bilan du failli	
Jurisprudence	Arrêt Mirès et Péreire			Arrêt Rouen
Auteurs		Léautey et Croizé		Chevalier

Tableau 6 : Synthèse des modes d'évaluation observés selon la typologie de Richard (1996).

	Comptabilité statique		Comptabilité dynamique	
	<i>pure</i>	<i>prudente</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût avec amortissement et dépréciation</i>
Haut de bilan	--	-	++	+
Bas de bilan	--	+	++	-

Tableau 7 : Impact des modes de valorisation sur les actifs.

dans des conditions qui ne peuvent qu'amener au constat de lourdes pertes. À l'inverse, la référence aux coûts amène à des valorisations plus importantes.

### Principe de prudence, comptabilité statique et dynamique

Cette analyse diachronique permet de faire ressortir les continuités et les différences par rapport à aujourd'hui. La continuité paraît clairement reposer, en matière de pratiques comptables, sur un accord assez large autour du principe de prudence qui fondait nombre de comportements. Les juristes du XIX<sup>e</sup> siècle, auxquels Richard (1996) fait référence, défendent des principes de comptabilité statique au nom de ce principe de prudence, puisque la référence à une valeur de marché amène précisément à une valorisation moindre - et donc plus prudente - qu'une référence au coût d'acquisition.

Le passage d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier modifie complètement le sens de l'opposition entre comptabilité statique et comptabilité dynamique. Si, dans des contextes où rares sont les marchés organisés, les valorisations fondées sur le coût sont la plupart du temps supérieures à celles fondées sur le marché, c'est la situation inverse que l'on observe pour les actifs financiers dès l'instant où ceux-ci ont été cotés. Dès lors, le choix d'un modèle d'évaluation fondé sur la valeur de marché (et non sur le coût) paraît ne plus satisfaire au principe de prudence.

Défendre aujourd'hui la comptabilité statique face à la comptabilité dynamique sur des marchés organisés permet de faire apparaître des profits plus rapides, alors qu'un tel mode d'évaluation avait antérieurement les conséquences inverses. Il est dès lors tentant de voir derrière la dynamique de long terme des modes de valorisation comptable une tentative de générer du profit à plus court terme. Autrement dit, il s'agirait d'un renoncement progressif au principe de prudence.

Nous proposons donc une synthèse des problématiques de la valeur. Celle-ci nous permettra tout d'abord de dégager les raisons de l'émergence de cette problématique. Le fait de lier la distribution de dividendes à l'existence de bénéfices conduit les dirigeants à réfléchir à une meilleure valorisation des actifs, et donc à une distribution plus rapide de dividendes. La conséquence est l'apparition d'un nouveau mode de valorisation que l'on retrouve aussi bien dans les pratiques d'entreprises que dans la jurisprudence.

L'autre enseignement que l'on peut retirer de cette analyse historique est le recul progressif du principe de prudence qui se situe entre une option très prudentielle (comptabilité statique pure) et une option qui vise à mesurer la performance de l'organisation (comptabilité dynamique). Cet abandon se justifie par un capitalisme industriel qui se situe dans le long terme, la rentabilisation de ses investissements nécessitant de nombreuses années.

De la discipline juridique qu'incarne la comptabilité statique (protection des créanciers), la comptabilité glisse progressivement vers une conception managé-

riale, selon laquelle la comptabilité doit viser à une mesure juste du résultat.

## SOURCES MOBILISÉES

*Schneider* : rapports annuels de 1836 à 1939, et plus particulièrement ceux de 1854 et 1868.

*L'Air Liquide* : rapports annuels de 1902 à 1939, et plus particulièrement celui de 1905.

*Archives de la Ville de Paris* : séries D11 U 3. 93 à 95 (1847), 229 à 232 (1857), 548 à 550 (1867), 856 à 858 (1877), 1265 à 1267 (1887).

## BIBLIOGRAPHIE

CHEVALIER (J.), *La Comptabilité moderne*, Bruxelles, 1896.

CROIZÉ (A.) & (H.), *De l'inventaire commercial et des bilans en général*, Paris, Librairie comptable Pigier, 1902.

DALLOZ (E.) & VERGÉ (C.), *Les Codes annotés, Code de commerce annoté et expliqué d'après la jurisprudence et la doctrine*, Paris, Bureau de la Jurisprudence générale, 1877.

LÉAUTEY (E.), *Traité des inventaires et des bilans*, Paris, Librairie comptable et administrative, 1897.

BIONDI (Y.), CHAMBOST (I.) & KLEE (L.), « La juste valeur, enfin une évaluation proche de la réalité ! », in PEZET (A.) & SPONEM (S.), *Petit Bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, pp. 210-218, 2008.

BOCQUERAZ (C.), "The development of professional associations: The experience of French accountants from the 1880s to the 1940s", in *Accounting, Business & Financial History*, vol. 11, n°1, pp. 7-27, 2001.

CASTA (J.F.) & COLASSE (B.), *Juste valeur, enjeux techniques et politiques*, Paris, Economica, 2001.

COLASSE (B.) & STANDISH (P.), « De la réforme 1996-1998 du dispositif français de normalisation comptable », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 4, n°2, pp. 5-27, 1998.

COLASSE (B.), « La Régulation comptable entre public et privé », in CAPRON (M.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, pp. 27-47, 2005.

COQUERY (N.) & PRAQUIN (N.), « Règlement des faillites et pratiques judiciaires », in *Histoire & Mesure*, vol. 23, n°1, pp. 43-83, 2008.

FABRE (K.), *L'influence de l'évolution des modes de financement sur le modèle comptable français (1890-1939)*, thèse de doctorat, Paris-Dauphine, 2008.

LABARDIN (P.), "Accounting prescription and practices in nineteenth century France: an analysis of bankruptcy cases", in *Accounting History Review*, vol. 21, n°3, pp. 263-283, 2011.



LABARDIN (P.), "Accounting valuation in nineteenth century French bankruptcies", in *Accounting History Review*, vol. 18, n°3, pp. 391-414, 2013.

LEMARCHAND (Y.), *Du dépérissement à l'amortissement, enquête sur l'histoire d'un concept et sa traduction comptable*, Nantes, Ouest Éditions, 1993.

LEMARCHAND (Y.), « 1880-1914, l'échec de l'unification des bilans. Le rendez-vous manqué de la normalisation », in *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, n°1, pp. 7-24, 1995.

LEMARCHAND (Y.), "Nikitin M. et Zimnovitch H., International Congresses of accountants in the 20<sup>th</sup> century. A French perspective", in *Accounting Business and Financial History*, vol. 18, n°2, pp. 97-120, 2008.

ORLÉAN (A.), *L'empire de la valeur*, Paris, Seuil, 2011.

OURIEMMI (O.), « Le plan comptable de 1942 : un plan « de » ou « sous » l'Occupation », in *Journées*

*d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, 2010.

PRAQUIN (N.), *Comptabilité et protection des créanciers (1807-1942) : une analyse de la fonction technico-sociale de la comptabilité*, thèse de doctorat, Paris-Dauphine, 2003.

RAMIREZ (C.), "Understanding social closure in its cultural context: Accounting practitioners in France (1920-1939)", in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, n°4/5, pp. 391-418, 2001.

RICHARD (J.), *Comptabilité et pratiques comptables*, Paris, Dalloz, 1996.

RICHARD (J.), « Les trois stades du capitalisme comptable français », in CAPRON (M.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, pp. 89-119, 2005.

TOUCHELAY (B.), *L'État et l'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2011.

# La mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint : censeurs, commissaires, contrôleurs et inspecteurs des sociétés anonymes autorisées (1807-1867)

Par Christine FOURNÈS-DATTIN  
Docteur en sciences de gestion

Le Code de commerce de 1807 instaure une nouvelle forme juridique pour les sociétés commerciales, celle de la société anonyme, dont la création doit être autorisée par le gouvernement. Alors que ces sociétés ne sont pas obligées de faire vérifier leurs comptes annuels, 36 % d'entre elles se dotent par leurs statuts d'organes de contrôle. Nous présentons ici un panorama des différents modes de contrôle statutaire existant dans ces sociétés anonymes autorisées, qui vont d'une simple lecture des comptes quinze jours avant la tenue de leur assemblée générale jusqu'à l'instauration d'une mission permanente avec des pouvoirs d'investigation étendus. Cet article mettra également en avant un processus d'homogénéisation du champ organisationnel que constituent ces sociétés, qui a abouti à l'adoption des lois de 1863 et de 1867, qui rendent obligatoire la présence d'un commissaire aux comptes dans toutes les SA. Enfin, nous chercherons à comprendre quelles peuvent être les motivations de la mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint.

## Introduction

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, la révolution industrielle et le progrès économique conduisent au développement du grand commerce, des transports (notamment ferroviaires) et des infrastructures financières (comme les assurances et les banques). Ces nouvelles activités nécessitent des capitaux largement supérieurs à ceux que peuvent apporter une seule personne ou un groupe réduit d'associés. Le Code de commerce de 1807 instaure alors une nouvelle forme juridique pour les sociétés commerciales, celle de la société anonyme (SA). La constitution d'une SA permet en effet de réunir de tels fonds tout en réduisant les risques pour les associés qui « *ne sont passibles que de la perte du montant de leur intérêt dans la société* » (art. 33). Afin de contrôler la création des SA, qui peuvent être perçues comme « *un piège tendu à la crédulité des citoyens* »<sup>(1)</sup>,

l'État met en place une procédure d'autorisation gouvernementale préalable à leur constitution. Ce contrôle étatique - dispositif lent<sup>(2)</sup> et coûteux - a pour objectifs de vérifier l'existence du capital social (la principale garantie pour les créanciers), de s'assurer de l'honorabilité des fondateurs et d'éviter les situations monopolistiques. Néanmoins, la question du contrôle des comptes n'est pas abordée par le Code de commerce de 1807 et n'est qu'évoquée dans

<sup>(1)</sup> LEVY-BRUHL (H.), citation (p. 52) du discours de Cambacérés défendant le principe de l'autorisation gouvernementale devant le Conseil d'État, séance du 15 janvier 1807 (1938).

<sup>(2)</sup> Selon Lefebvre-Teillard (1985), il faut compter entre douze et dix-huit mois pour obtenir l'autorisation. Cette procédure implique en effet différents intervenants : le préfet, le ministère de rattachement, le Conseil d'État.

l'instruction ministérielle de 1817<sup>(3)</sup>. Paradoxalement, certaines SA s'obligèrent, dans leurs statuts, à faire vérifier leurs comptes annuels par des censeurs, des commissaires ou autres contrôleurs. Sous quelle forme ce contrôle s'exerçait-il ? Pourquoi se doter d'organes de contrôle alors que la loi ne leur en faisait nulle obligation ? Soixante années après la promulgation du Code de commerce, la loi des 24-29 juillet 1867 met fin à l'autorisation gouvernementale préalable à la création des SA, et le contrôle des comptes devient obligatoire. Comme le stipule l'article 32 de la loi, « *l'assemblée générale annuelle désigne un ou plusieurs commissaires, associés ou non* ». Les modalités de contrôle des comptes mises en place dans les SA autorisées ont-elles eu un quelconque effet d'apprentissage ?

Dans cet article, nous explorerons une période méconnue de l'histoire française du contrôle des comptes. De récentes recherches se sont intéressées à l'histoire du Commissariat aux comptes, tels les travaux d'Hilaire (1989), de Foos (2001), de Bennechib (2004), de Praquin (2012), ou bien encore à l'exercice de la profession comptable en France (PINCELOUP, 1993 ; BOCQUERAZ, 2000 ; RAMIREZ, 2005 ; TOUCHELAY, 2006 ; SCHEID, 2009). D'autres encore portent sur la formation des professionnels comptables et sur l'histoire du diplôme d'expertise comptable (SCHEID, 2001 ; DEGOS, 2002). Néanmoins, à l'exception d'Hilaire (1989) et de Praquin (2012), aucun auteur ne traite de la période où prévaut l'autorisation gouvernementale et des modalités du contrôle des comptes dans les SA autorisées. Ces dernières ont été étudiées notamment par Fohlen (1960, 1961), Freedeman (1979), Dougui (1981), Lefebvre-Teillard (1985) et Rochat (2009). Cependant, soit ces travaux ne portent pas sur le contrôle des comptes, soit seule une partie annexe de leur recherche est consacrée à cette thématique.

Par ailleurs, la démarche interprétative que nous avons adoptée vise à comprendre les motivations de la mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint. Les observations effectuées mettent en avant un processus d'homogénéisation du champ organisationnel constitué par ces sociétés conduisant à la loi de 1867, qui rend obligatoire la présence d'un commissaire dans toutes les SA. Le concept théorique d'isomorphisme institutionnel développé par Di Maggio et Powell (1983) peut alors éclairer les choix opérés par les SA, suppléant ainsi la théorie de l'agence qui permet de justifier traditionnellement et dans un autre contexte le recours à l'audit.

Après une présentation de notre démarche méthodologique et des principales caractéristiques des SA autorisées sous étude, l'article dressera un panorama des modes de contrôle des comptes existant dans ces sociétés. Il se conclura par l'analyse des observations effectuées afin d'identifier les différentes motivations de la mise en œuvre de tels dispositifs, et également afin de mettre en évidence leur influence sur la loi de 1867.

<sup>(3)</sup> Instruction sur les demandes en autorisation et approbation de Sa Majesté pour l'établissement des sociétés anonymes du 22 octobre 1817, publiée dans les *Annales des Mines* (<http://annales.ensmp.fr/articles/1819/160-168.pdf>)

## Point méthodologique et caractéristiques des 539 SA étudiées

Une fois notre démarche présentée, nos premières observations relatives aux SA autorisées et à la présence ou non d'organes de contrôle dans celles-ci pourront être énoncées.

### Une démarche originale

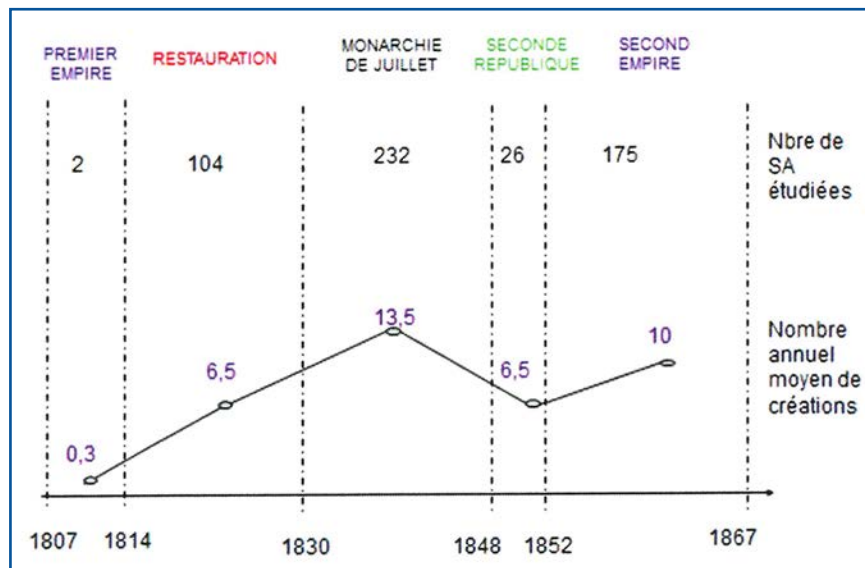
L'étude des modes de contrôle existant au sein des SA autorisées s'appuie sur un matériel encore peu exploité jusqu'ici, à savoir leurs propres statuts. En effet, les seuls travaux en histoire de la comptabilité à avoir utilisé ces archives sont ceux de Lemarchand (1993), qui portaient sur l'évolution du concept de l'amortissement. Parmi les 642 sociétés anonymes créées sous le système d'autorisation gouvernementale et recensées par Freedeman (1979), 539 seront étudiées ici, ce qui représente 84 % de la cohorte totale<sup>(4)</sup>.

Pour chacune de ces SA, deux données contextuelles ont été relevées : la période de sa création et son secteur d'activité. En effet, durant la période 1807-1867, d'importants changements techniques, économiques et sociaux interviennent, tandis que plusieurs régimes politiques se succèdent, ce qui se traduit par des actions publiques de natures différentes. Aussi, plutôt que d'envisager les périodes de création des SA autorisées de manière arbitraire (par décennie, par exemple), les bornes que nous avons retenues sont les dates des changements de régime politique. De plus, les statuts que nous avons étudiés présentent systématiquement l'objet social de chacune des SA, ce qui permet d'identifier aisément leur secteur d'activité respectif. Notre étude reprend les secteurs d'activité déterminés par Lefebvre-Teillard (1985) : l'assurance, le transport, les mines-carrières-métallurgie, les travaux publics, les services publics, les banques et établissements de crédit, l'immobilier, le textile, la verrerie et les autres activités.

En outre, un troisième critère, celui de la structure du capital social, permet d'approfondir l'analyse en mesurant l'existence éventuelle d'un lien entre modes de détention du capital et mise en place d'un contrôle des comptes. En effet, selon Watts et Zimmerman (1979), la dissociation entre la gestion et la détention du capital conduit à une asymétrie d'information entre dirigeants et propriétaires, laquelle rend l'audit nécessaire.

Enfin, des éléments propres à l'exercice du contrôle des comptes ont été collectés pour chaque SA autorisée, tels que le nombre des contrôleurs, leur rémunération, leur statut, la dénomination utilisée pour les désigner, l'existence (ou non) d'incompatibilités avec l'exercice de cette fonction, ainsi que la durée de leur mission et son objet.

<sup>(4)</sup> Les 16 % restants n'ont pu être analysés, leurs statuts n'étant pas joints à l'avis d'autorisation, ou bien les *Bulletins des lois* n'étant pas disponibles, à la date de l'étude, pour certaines périodes : second semestre des années 1817, 1830, 1854, 1856, 1859 et 1865 (soit 31 sociétés) et période allant de juillet 1808 à mars 1812 (soit 8 sociétés).



Graphique 1 : Répartition des SA autorisées par périodes de création.

### Caractéristiques générales des SA étudiées

En moyenne, 10 sociétés anonymes sont créées chaque année, avec des années fastes, notamment sous la Monarchie de Juillet.

Si les SA sont peu nombreuses en comparaison des quelque 3 000 sociétés en nom collectif ou des 500 sociétés en commandite simple créées chaque année depuis 1848 (FOHLEN, 1961), elles jouent un rôle

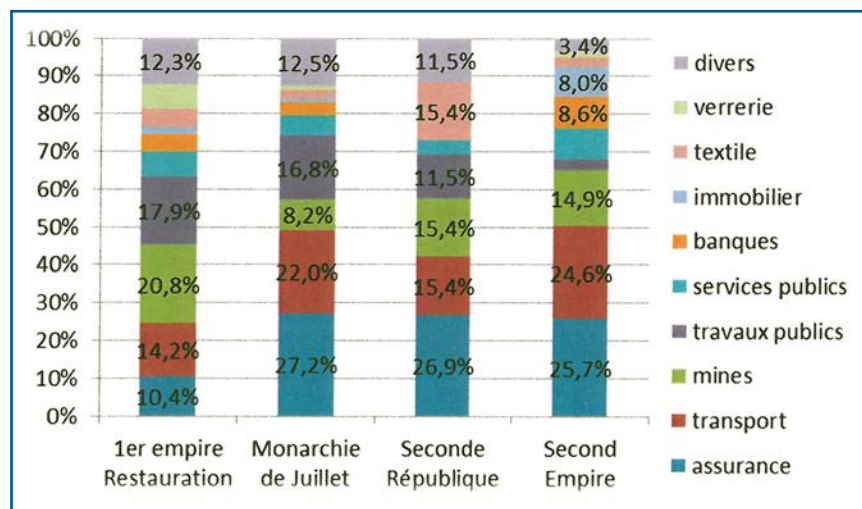
économique important. Dès la Restauration, le secteur de l'assurance domine largement, représentant plus de 25 % du nombre des SA autorisées étudiées. Le transport se développe également à partir de cette même période, notamment avec l'essor du chemin de fer. Les établissements de crédit et les SA du secteur de l'immobilier (entrepôts, magasins généraux) se forment plus tardivement, pour l'essentiel sous le Second Empire.



Photo © RUE DES ARCHIVES/Tailandier

« Famille assise dans l'herbe près de la voie ferrée Versailles-Paris regardant passer un train qui va entrer dans un tunnel », gravure, vers 1840.

« Dès la Restauration, le secteur de l'assurance domine largement, représentant plus de 25 % du nombre des SA autorisées étudiées. Le transport se développe également à partir de cette même période, notamment avec l'essor du chemin de fer. »



Graphique 2 : Répartition temporelle des SA autorisées par secteurs d'activité<sup>(5)</sup>

La structure du capital social des SA, que nous avons étudiées au moyen des trois variables que sont le montant du capital, le nombre d'actions émises et leur nominal, évolue également durant la période où s'applique le régime d'autorisation. Le nombre moyen des actions émises augmente, alors que leur nominal diminue. Néanmoins, l'effet volume étant plus important que l'effet prix, le capital social des SA ne cesse d'augmenter. En effet, les secteurs les plus capitalistiques sont les transports (notamment avec les compagnies de chemin de fer) et le secteur bancaire. Ces secteurs se sont surtout développés à partir de la Monarchie de Juillet. Les SA les moins capitalistiques sont celles des mines, carrières et métallurgie, ainsi que celles de l'assurance, de la verrerie, des services publics et du textile. Dans la plupart des secteurs, le nombre d'actions émises est proportionnel au montant du capital social, le nominal étant souvent proche de 500 Francs (or).

### Présence ou absence d'organes de contrôle

La gouvernance des 539 SA étudiées s'organise autour de leur conseil d'administration<sup>(7)</sup> et de leurs assemblées générales. Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus en matière de gestion de la société. Il a pour mission de statuer sur toutes les affaires de la compagnie et d'arrêter, « *sauf si l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires [est exigée]*<sup>(8)</sup> », le montant des bénéfices à répartir. L'assemblée générale nomme les membres du conseil d'administration. Elle entend, discute et approuve, s'il y a lieu, les comptes de la société et fixe, en se conformant aux statuts, le chiffre du dividende à répartir. 195 de ces statuts, soit 36 % de la cohorte des SA autorisées, prévoient un autre acteur dans ce système de gouvernance : un organe chargé du contrôle des comptes.

<sup>(5)</sup> Étant donné le très faible nombre de SA créées durant le Premier Empire (deux seulement), les périodes « Premier Empire » et « Restauration » ont été regroupées.

<sup>(6)</sup> La structure du capital social est étudiée à l'aide de trois variables : le montant du capital social, le nombre d'actions émises lors de la création des SA et le nominal des actions. Ces trois données ne sont malheureusement pas disponibles pour l'ensemble de notre population. Nous ne retiendrons, dans les statistiques du Tableau 1 ci-dessous, que les SA pour lesquelles deux de ces trois variables sont données, la troisième pouvant être déduite des deux autres,

ce qui correspond à 404 SA. Parmi les 135 SA exclues, se trouvent notamment 19 SA du secteur des « services publics » (soit 54 % des SA de ce secteur), 37 SA du secteur des « travaux publics » (48 % des SA de ce secteur) et 32 SA du secteur des mines (45 % des SA de ce secteur).

<sup>(7)</sup> « Conseil d'administration » reste la dénomination la plus fréquemment utilisée pour désigner l'organe d'administration de la société anonyme. D'autres expressions se rencontrent aussi, comme le conseil des syndics, le conseil général, le comité d'administration, etc.

<sup>(8)</sup> Formulation usuelle retrouvée dans de nombreux statuts.

Période de création	Nominal moyen	Nombre moyen d'actions	Capital social moyen	Nombre de SA
Premier Empire	10 000	170	1 700 000	2
Restauration	17 971	2 726	48 989 128	78
Monarchie de Juillet	550	15 823	8 707 297	180
Seconde République	738	2 849	2 102 750	20
Second Empire	540	35 552	19 211 210	124
<b>Total</b>	<b>582</b>	<b>18 630</b>	<b>10 834 189</b>	<b>404</b>

Tableau 1 : Présentation de la structure du capital social des 404 SA<sup>(6)</sup> étudiées selon la période de création.

### Les organes de contrôle au fil du temps

Le pourcentage de sociétés disposant d'un organe de contrôle diminue au fil du temps. Ces observations confirment celles de Lefebvre-Teillard (1985) : si la pratique du contrôle des comptes se rencontre dès la Restauration, elle ne parviendra pas à se généraliser, et même, régressera sous le Second Empire.

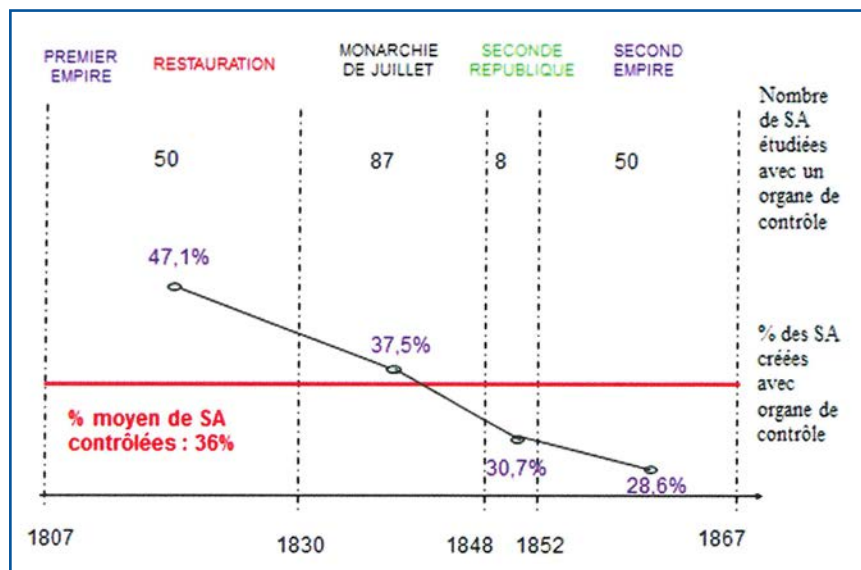
### Présence d'organes de contrôle en fonction du secteur d'activité

Les administrateurs des SA de certains secteurs d'activité apparaissent comme plus contrôlés que la moyenne. Il en va ainsi des banques et des établissements de crédit, des sociétés de construction et d'exploitation de canaux, des verreries et des compagnies de services publics<sup>(9)</sup>. *A contrario*, le contrôle est peu institué dans les sociétés du secteur des transports, notamment dans les compagnies de chemin de fer. En effet, le cahier des charges des travaux à mettre en œuvre pour les compagnies de chemin de fer imposait déjà un contrôle

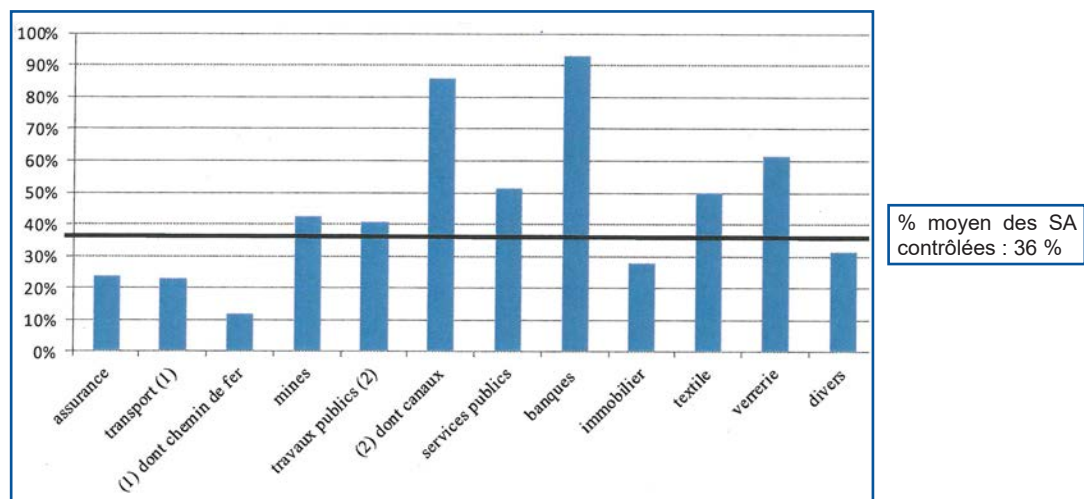
très strict de la part de l'État<sup>(10)</sup>. Le contrôle est également moins présent dans les sociétés d'assurances et dans les sociétés immobilières que dans la moyenne des SA. Ces trois secteurs d'activité se sont développés à partir de la Monarchie de Juillet (pour l'assurance et les transports) et sous le Second Empire (pour les sociétés immobilières), ce qui expliquerait la tendance évoquée précédemment.

<sup>(10)</sup> Numa (2009) explique que l'État exerce un contrôle « sur la gestion financière en raison de la nature spéciale des contrats qui lient l'État et les compagnies ». La mission de l'inspecteur général consiste à « surveiller dans l'intérêt de l'État tous les actes de la gestion financière des compagnies auxquelles ils peuvent demander communication des livres, des journaux, des registres de délibération, des écritures et de la correspondance jugés nécessaires à la constatation de leur situation active et passive et aux assemblées générales, auxquelles ils ont droit de présence ». De plus, « en dessous d'un certain niveau de produit net, l'État assure le paiement d'un dividende en cas de capital-actions, celui des intérêts en cas de capital-obligations ». Ce mécanisme de garantie d'intérêt « s'apparente à un prêt, car l'État avance des fonds, que la compagnie commence à rembourser lorsque le minimum de produit net est dépassé ». Il explique l'importance du rôle de l'inspecteur général.

<sup>(9)</sup> Le secteur « services publics » comprend les SA exerçant dans les domaines de l'éclairage, des bains publics et de l'eau (exploitation des eaux surabondantes d'un canal, aménagement de la baie du Mont-Saint-Michel).



Graphique 3 : Présence d'organes de contrôle et périodes de création.



Graphique 4 : Pourcentage de SA avec organe de contrôle selon le secteur d'activité.

### Présence d'un organe de contrôle et structure du capital social

La présence d'un organe de contrôle dans les SA autorisées n'est pas liée au montant de leur capital social. Que celui-ci soit inférieur à un million ou supérieur à 10 millions de francs, les contrôleurs y sont moins présents que dans la moyenne des SA. Mais leur présence est-elle liée au nombre d'actions émises (ce qui traduirait, par approximation, une plus grande dispersion du capital) ? Afin d'éliminer la distorsion créée par les SA des chemins de fer (dans lesquelles on ne relève que très rarement la présence d'un organe de contrôle), celles-ci ont été retirées de la population étudiée (nous en avons fait de même pour les SA dont le nombre d'actions émises n'est pas connu). Il reste donc à analyser 437 SA<sup>(11)</sup>.

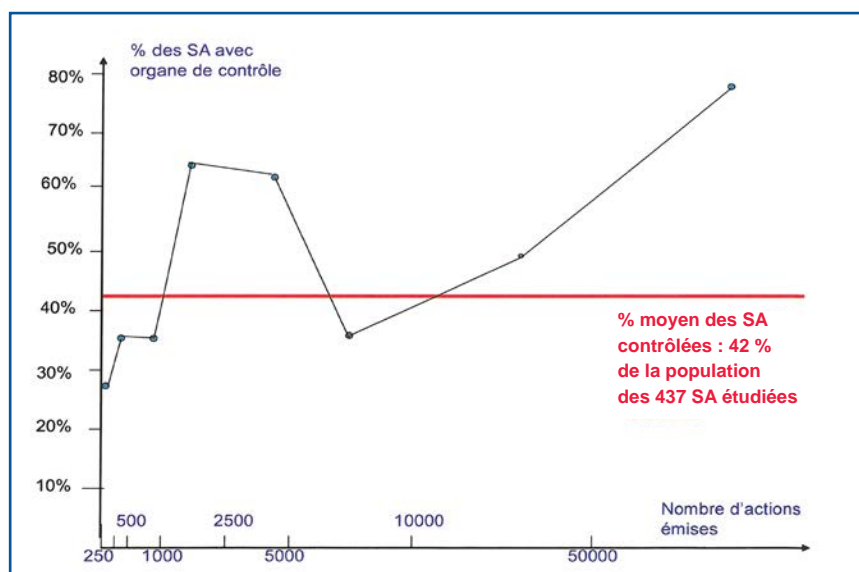
La relation entre le nombre d'actions émises et le pourcentage de SA contrôlées n'est pas linéaire, mais l'on observe la tendance suivante : plus le nombre des actions émises est élevé, et plus la part des SA contrôlées augmente. Si l'on écarte les SA des chemins de fer, 78 % des SA ayant émis plus de 50 000 actions disposaient d'un organe de contrôle.

<sup>(11)</sup> Nombre des SA de l'échantillon : 539 ; nombre des SA de chemin de fer : 59 ; nombre des SA hors chemin de fer pour lesquelles le nombre des actions émises est inconnu : 43 SA restant à analyser : 539 - 59 - 43 = 437.

La présence d'organes de contrôle dans les SA autorisées est donc liée à l'époque de leur création, à leur secteur d'activité et également - si l'on exclut les compagnies de chemin de fer - au nombre des actions émises.

### Censeurs, commissaires, contrôleurs et inspecteurs : les ancêtres de nos actuels commissaires aux comptes

Les modalités de contrôle des comptes organisées par les 195 statuts que nous avons étudiés sont diverses, allant d'une simple lecture des comptes quinze jours avant l'assemblée générale jusqu'à l'instauration d'une mission permanente avec des pouvoirs d'investigation étendus. Les modes de désignation des organes de contrôle peuvent être différents : ainsi, la nomination d'un organe de contrôle par les actionnaires est-elle obligatoire ou facultative ? La mission du contrôleur varie également selon les statuts analysés, une première distinction tenant à la durée de sa mission : celle-ci est-elle permanente ou, au contraire, temporaire ? Et une deuxième distinction tenant à son contenu : le contrôleur s'implique-t-il (ou non) dans la gestion de la société ?



Graphique 5 - Pourcentage de SA avec organe de contrôle selon le nombre d'actions émises (hors SA de chemin de fer).

	Désignation obligatoire		Décision facultative		Total
	Mission permanente	Mission temporaire	Mission permanente	Mission temporaire	
Immixtion dans la gestion	72	/	/	/	72
Non immixtion dans la gestion	33	32	/	58	123
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>195</b>

Tableau 2 : Répartition des SA autorisées selon les modalités de désignation du contrôleur, la durée de sa mission et de l'immixtion de celui-ci dans la gestion de la société.

Nous avons ainsi pu identifier quatre catégories de contrôleurs :

- a) des censeurs,
- b) des commissaires permanents,
- c) des commissaires temporaires,
- d) et, enfin, des commissaires facultatifs.

**a) Les commissaires aux comptes censeurs : une nomination obligatoire et une mission permanente, pour un organe de contrôle s'immisçant dans la gestion de la compagnie**

Forme de contrôle la plus répandue, cette catégorie compte les commissaires aux comptes de 72 des sociétés étudiées (13 % de la population). Le contrôleur est ici souvent désigné par le terme de « censeur » (dans 57 sociétés, soit 79 % des sociétés relevant de cette catégorie).

Les censeurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires exercent une mission permanente. Ils peuvent en effet avoir à examiner les comptes et toutes les pièces justificatives, dès lors qu'ils le jugent nécessaire. Ils ont accès à tous les détails de la comptabilité et sont force de proposition auprès du conseil d'administration. Ils font rapport à l'assemblée générale des actionnaires soit sur le déroulement de leur mission, soit sur la situation générale de la SA. Les censeurs exercent un réel contre-pouvoir. Ainsi, les statuts de la Compagnie française du Phénix<sup>(12)</sup>, compagnie française d'assurance sur la vie, évoquent une présentation du rapport des censeurs à l'assemblée effectuée *concurrentement* à celle du rapport des administrateurs. Le censeur peut également jouer un rôle d'intermédiation entre l'assemblée générale et le conseil d'administration<sup>(13)</sup>. À la Verrerie de Thuisson-lès-Abbeville<sup>(14)</sup>, il est en outre admis que les contrôleurs puissent s'adjoindre, pour la vérification de l'inventaire et des états comptables, « soit un actionnaire, soit une autre personne experte en cette partie, à qui ils pourront allouer une indemnité convenable ». La mission des censeurs de contrôle de la régularité comptable s'accompagne d'une mission de conseil pouvant avoir une portée stratégique et d'un rôle d'alerte vis-à-vis des actionnaires.

<sup>(12)</sup> Statuts annexés à l'arrêté du 6 avril 1848 approuvant les nouveaux statuts de la Compagnie.

<sup>(13)</sup> Statuts de la Manufacture de Glaces et Verrerie de Saint-Quirin annexés à l'ordonnance du 19 mai 1841 autorisant la SA, « dans le cas où, dans l'intervalle d'une assemblée à l'autre, un ou plusieurs actionnaires auraient des observations à faire, dans l'intérêt commun, sur les opérations soit du conseil d'administration, soit de l'un des directeurs ou sous-directeurs, ils les adresseront à la commission des censeurs en la personne de son doyen d'âge ; laquelle commission prendra sur les faits qui lui seraient signalés tels renseignements que de droit, et en fera, s'il y a lieu, son rapport lors de l'assemblée générale annuelle ».

<sup>(14)</sup> Statuts annexés à l'ordonnance du 14 mai 1826 autorisant la SA.

**b) Les commissaires permanents : une nomination obligatoire et une mission permanente, pour un organe de contrôle ne s'impliquant pas dans la gestion de la SA**

Appelés généralement « commissaires »<sup>(15)</sup>, les contrôleurs des 33 SA autorisées concernées doivent examiner les comptes de celles-ci, mais les statuts sont peu prolixes sur leur rôle exact. Ainsi, l'article 13 des statuts de la Papeterie d'Echarçon<sup>(16)</sup> précise que « l'assemblée choisit trois commissaires auxquels tous les livres exigés par la loi, et qui doivent être tenus exactement, sont représentés avec les pièces de comptabilité et tous les autres documents ». Même si la définition de la mission du contrôleur demeure succincte, son contre-pouvoir face aux administrateurs paraît réel. En effet, la durée de sa mission n'est pas limitée dans le temps, même si elle s'exerce dans le cadre d'un mandat généralement d'une année. Un rapport doit être présenté par le contrôleur auprès de l'assemblée générale des actionnaires. L'accès à l'information semble illimité durant l'année du mandat du commissaire et ses pouvoirs d'investigation semblent étendus. Comme l'indiquent les statuts de la Compagnie d'Assurances générales maritimes<sup>(17)</sup>, les commissaires « reçoivent du conseil d'administration toutes les communications et explications qui leur paraissent nécessaires ». La mission confiée au contrôleur est orientée vers la vérification de la régularité de la comptabilité, le respect des statuts et l'alerte sur les faits constitutifs d'abus ou d'irrégularités. Mais le contrôleur est assez peu impliqué dans la gestion de la SA.

**c) Les commissaires temporaires : une nomination obligatoire et une mission temporaire**

Au sein des 32 sociétés appartenant à cette catégorie (soit 6 % du total des sociétés étudiées), l'assemblée générale doit obligatoirement nommer un ou plusieurs « commissaire(s) »<sup>(18)</sup>, dont la mission est temporaire. Celui-ci a accès à tous les détails de la comptabilité, mais la durée limitée de ses fonctions restreint ses possibilités d'approfondir ses investigations. Ainsi, au sein de la Compagnie du canal de Givors<sup>(19)</sup>, « l'assemblée générale (...) nomme (...) trois commissaires qui sont chargés de vérifier la régularité des écritures et de procéder à l'examen des comptes, et de se faire représenter les pièces de comptabilité. L'assemblée s'ajourne alors à la huitaine ; dans cette nouvelle réunion, les commissaires sont entendus et, si leur rapport ne donne lieu à aucune contestation, l'assemblée les autorise à décharger le comptable sur l'un des doubles du bordereau général de compte rendu. » La durée de la fonction des commissaires est généralement d'un mois pour les SA relevant de cette

<sup>(15)</sup> Le terme « commissaire » est utilisé dans 61 % des SA de ce groupe.

<sup>(16)</sup> Statuts annexés à l'ordonnance du 28 décembre 1825 autorisant la SA.

<sup>(17)</sup> Statuts annexés à l'arrêté du 11 mars 1848 approuvant les nouveaux statuts de la Compagnie.

<sup>(18)</sup> Le terme « commissaire » est utilisé par 69 % des SA de ce troisième groupe.

<sup>(19)</sup> Statuts annexés à l'ordonnance du 13 août 1838 autorisant la SA.



catégorie, mais pour certaines d'entre elles la durée de ces fonctions peut même être indéterminée. Au sein de la Compagnie du canal de Pierrelatte<sup>(20)</sup>, « les fonctions des commissaires commencent du jour où les comptes leur sont présentés par l'administration : elles cessent aussitôt que le rapport est fait à l'assemblée ». Il s'agit donc d'interventions le plus souvent ponctuelles avec un champ d'investigation limité à la régularité des opérations, sans qu'il y ait intervention dans la stratégie de l'entreprise, ni conseil ni alerte. La mission du commissaire aux comptes paraît donc être uniquement technique et ne s'accompagner d'aucun contre-pouvoir.

#### d) Les commissaires facultatifs : la nomination d'un organe de contrôle n'est qu'une simple faculté laissée à l'assemblée générale des actionnaires

58 sociétés (soit 11 % du total) se classent dans cette quatrième catégorie. Leurs statuts demeurent très laconiques quant aux réelles attributions desdits commissaires<sup>(21)</sup>, à leur pouvoir d'investigation et à la durée de leur mission. Cette nomination facultative d'organes de contrôle peut être laissée au libre choix de l'assemblée, comme le précisent, par exemple, les statuts de la Compagnie d'éclairage par le gaz de Saint-Chamond<sup>(22)</sup> : « L'assemblée générale entendra, discutera et arrêtera, s'il y a lieu, les comptes de la société ; avant d'admettre ces comptes, elle pourra faire procéder à leur examen et à celui des pièces à l'appui par des commissaires spéciaux pris en son sein. » Elle peut également être soumise à la condition que les comptes ne soient pas approuvés immédiatement après leur présentation à l'assemblée. C'est ainsi que les statuts de la Compagnie de l'Approuague<sup>(23)</sup> précisent que « si les comptes ne sont pas approuvés

séance tenante, l'assemblée peut nommer (...) des commissaires chargés de les examiner et de faire un rapport à la première réunion ».

#### Répartition des modes de contrôle par secteur d'activité

Les SA du secteur bancaire, dont les comptes sont les plus contrôlés (voir le paragraphe « Présence ou absence d'organes de contrôle »), mettent en place le dispositif de contrôle le plus lourd. 79 % des statuts ont un article mentionnant la nomination d'un censeur exerçant une mission de contrôle permanente. Les SA d'exploitation de canaux et du textile, secteurs également plus enclins que la moyenne à la mise en place d'un contrôle par leurs statuts, oscillent entre le dispositif le plus lourd, avec la nomination de censeurs (respectivement, 36 % et 22 % d'entre elles) et un dispositif beaucoup plus léger, avec des commissaires temporaires (respectivement, 29 % et 17 % d'entre elles). Quant aux commissaires permanents, on les retrouve essentiellement dans les mines et dans les transports (à l'exclusion des chemins de fer). Les compagnies de services publics désignent soit des commissaires temporaires, soit des commissaires facultatifs, que l'on retrouve également dans les compagnies minières.

#### Répartition des modes de contrôle par période de création

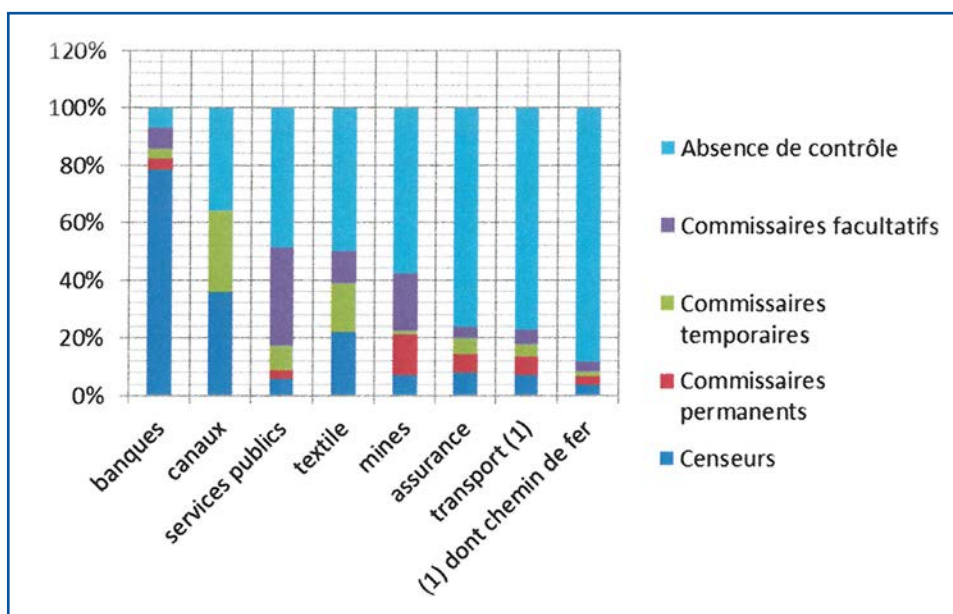
La présence de censeurs s'observe essentiellement sous la Restauration (28 % des SA). Elle passe au-dessous de la moyenne pendant les périodes suivantes, même si l'on peut noter un léger regain de cette catégorie sous le Second Empire. Cela s'explique par la création d'organismes financiers sous Napoléon III, ce secteur d'activité étant soumis de par ses statuts à ce type de contrôle. Les commissaires permanents restent présents dans les SA autorisées dans des proportions quasi identiques jusqu'au Second Empire, au cours de cette période leur nombre diminue. En effet, sous Napoléon III, le transport fluvial

<sup>(20)</sup> Statuts annexés à l'arrêté du 20 mai 1848 autorisant la SA.

<sup>(21)</sup> Le terme « commissaire » est utilisé par 78 % des SA de ce quatrième groupe.

<sup>(22)</sup> Statuts annexés à l'ordonnance du 20 août 1842 autorisant la SA.

<sup>(23)</sup> Statuts annexés au décret impérial du 28 mai 1858 autorisant la SA.



Graphique 6 : Répartition sectorielle des modes de contrôle.

et maritime est un secteur en déclin (sous l'effet de la concurrence du chemin de fer). Les commissaires temporaires voient leur proportion augmenter sous la Seconde République : cela coïncide avec une plus forte importance relative de l'industrie textile. Enfin, la Monarchie de Juillet est la période où l'on rencontre le plus de commissaires facultatifs.

## La mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint

Si la présence d'organes de contrôle est relativement fréquente dans les SA autorisées, pourquoi celles-ci se dotent-elles d'un tel dispositif dans un environnement non contraint ? Comment expliquer l'évolution paradoxale de ces organes de contrôle qui, alors même qu'ils sont moins présents dans les SA autorisées ou sous une forme de moins en moins contraignante lorsqu'ils le sont, deviennent obligatoires ? De quelle manière les lois de 1863 et de 1867 ont-elles tenu compte des expériences passées ? Nous tenterons, dans cette discussion, de répondre à ces questions en analysant le rôle des corps administratifs lors du processus d'autorisation des SA, en mettant en évidence un processus d'isomorphisme institutionnel (tout d'abord mimétique, puis coercitif) et, enfin, en démontrant l'héritage du passé dans les lois de 1863 et de 1867.

### Le rôle des corps administratifs

Le Code de commerce reste muet sur la question du contrôle des comptes, mais cette préoccupation ne semble pas totalement absente de l'instruction ministérielle du 22 octobre 1817 sur « *les demandes en autorisation et approbation de Sa Majesté pour l'établissement des sociétés anonymes* ». En effet, cette instruction précise que la loi s'est réservée la prérogative de constater que les statuts qui établissent l'administration de la SA « *offrent aux associés une garantie morale, et, en tout cas, des moyens de surveillance et l'exercice des droits qui leur appartiennent sur l'emploi de leurs deniers.* »

L'instruction ministérielle évoque ainsi l'idée d'un contrôle permettant de garantir les intérêts de chaque actionnaire, mais sans préciser les méthodes ni la nature du dispositif à mettre en œuvre. Les différents corps administratifs impliqués dans l'examen de la demande d'autorisation pourraient donc inciter les fondateurs de SA à y instaurer des organes de contrôle, mais la consultation des dossiers d'autorisation des premières SA créées ayant prévu dans leurs statuts des modalités de contrôle (dans les quatre catégories définies précédemment) montre un manque d'intérêt des corps administratifs pour cette question<sup>(24)</sup> : aucun débat sur l'organisation d'un éventuel contrôle des comptes n'y figure.

Ce constat se retrouve à la lecture du dossier d'autorisation de la société de construction de matériel ferroviaire L'Expansion. Le préfet du Haut-Rhin, dans un courrier du 25 mars 1845<sup>(25)</sup>, adresse un avis favorable à la demande d'autorisation de cette société. Il s'appuie sur :

- la « *réputation déjà acquise aux établissements dont il s'agit* » ;
- le « *grand développement d'opérations* » pour cette entreprise dont l'objet social est la construction de toutes espèces de métiers, machines et mécaniques,

<sup>(24)</sup> Les dossiers d'autorisation des SA suivantes ne comportent aucune discussion sur le contrôle des comptes et son organisation :

#### Catégorie 1 :

Société du Canal de Monsieur (1821) F/12/6744

Compagnie des Quatre canaux (1823) F/12/6744

Société du Crédit foncier de Marseille (1852) F/12/6775

Société générale de Crédit industriel et commercial (1859) F/12/6778

#### Catégorie 2 :

Compagnie de la Navigation du Rhône par la vapeur (1826) F/12/6771

Compagnie des Gondoles à vapeur sur la Saône (1829) F/12/6771

#### Catégorie 3 :

Entreprise générale des Messageries (1809) F/12/6757

SA pour l'Emploi des laines longues et des laines lustrées (1826)

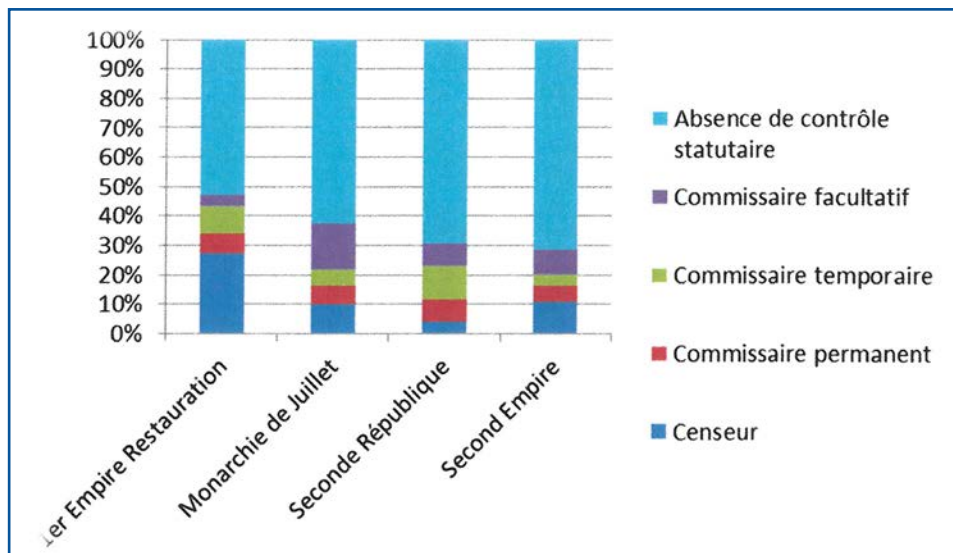
F/12/6733

#### Catégorie 4 :

Société d'éclairage de la Ville de Lyon (1836) F/12/6798.

Par ailleurs, une vingtaine d'autres dossiers d'autorisation a été consultée de manière aléatoire aux Archives nationales : aucune discussion entre le préfet, le Conseil d'État et les différents ministères ne portait sur la mise en place d'organes de contrôle.

<sup>(25)</sup> Archives nationales F/12/6728.



Graphique 7 : Répartition temporelle des modes de contrôle.

notamment des machines à vapeur et des locomotives ;

- les « *garanties morales de l'entreprise (...) assurées par les noms et la position sociale des principaux souscripteurs* ». Le préfet ne manque pas de préciser que « *dans le personnel des administrateurs provisoires (...) est inscrit l'honorable président actuel de la Chambre de commerce de Mulhausen* » ;
- la réalisation des ressources de l'association ;
- le fait que « *les statuts remplissent les conditions exigées par le Code de commerce ; ils sont combinés de manière à garantir les intérêts et les droits de tous les membres de l'association : le mode d'administration est réglé avec toute la prudence générale* ».

Si l'idée de contrôle peut être sous-jacente au dernier point évoqué par le préfet, celui-ci ne fait aucune référence explicite aux fonctions de commissaire organisées par les statuts de cette entreprise.

Par ailleurs, les fondateurs de la Société parisienne du ciment hydraulique de Pouilly n'éprouvent aucune difficulté à modifier la première version des statuts de leur SA en supprimant l'organe de contrôle. Ils expliquent, dans un courrier adressé le 9 mai 1832 au directeur du Commerce<sup>(26)</sup>, que « *l'acte que nous vous adressons diffère du projet en deux points de peu d'importance* » (...) « *Le second concerne la suppression des deux censeurs que nous avons adoptée dans l'intention de concentrer les actions le plus possible, ce qui nous paraît conforme à l'impatience que l'on a acquise sur les associations du même genre que la nôtre, la nécessité de conserver le nombre de cinq pour les administrateurs afin d'être sûr qu'il y en aura toujours trois présents aux réunions, et l'impossibilité de trouver parmi des actionnaires peu nombreux, et dont la plupart n'habitent pas la capitale, cinq administrateurs et deux censeurs à la fois.* » Jugée peu significative, cette modification pourtant radicale ne posera aucun problème à cette société anonyme pour obtenir l'autorisation du gouvernement. Les actionnaires fondateurs sont donc sensibilisés par l'instruction ministérielle à la mise en place de dispositifs de surveillance, mais leur choix reste totalement libre sur la forme du contrôle à mettre en œuvre. En outre, ni l'absence d'organes de contrôle ni même leur suppression lorsqu'ils existent n'entraînent un rejet des demandes d'autorisation.

Emile Vincens, ancien négociant devenu chef du bureau du Commerce au ministère de l'Intérieur, a examiné à ce titre plusieurs demandes d'autorisation. Il demeure très perplexe quant à l'utilité des organes de contrôle : « *Les surveillants ne sont, le plus souvent, que les complaisants de la société. S'ils ne sont pas nommés pour cela, ils le deviennent : rétribués par elles, ils s'en font les avocats.* » (VINCENS, 1837, p. 55). Il considère que la nomination de commissaires n'a pas pour but l'amélioration de la gouvernance, mais qu'elle revient à accorder aux personnes nommées une place honorifique, une sorte de récompense : « *La première société qui inventa les commissaires avait demandé un privilège exclusif ; et une place à donner lui avait semblé une bonne recommandation* » (VINCENS, 1837, p. 55).

<sup>(26)</sup> Archives nationales F/12/6728.

### Les dispositions statutaires des SA autorisées : un cas d'isomorphisme institutionnel

Selon Mikol (1993), l'audit est une activité qui a dû apparaître il y a plusieurs milliers d'années, dès l'instant où un propriétaire a confié pour la première fois la gestion de ses affaires à un régisseur. Les actionnaires qui ont investi de l'argent dans une société n'ont aucune raison particulière d'accorder une confiance aveugle à l'équipe de direction. Ils peuvent donc demander un avis à un auditeur indépendant considéré comme compétent et honnête. Cette relation particulière entre actionnaire et dirigeant, et notamment les conflits générés par ce lien, ont été évoqués dès 1776 par Adam Smith. Toutefois, les précurseurs dans l'étude de ces conflits d'intérêt sont Berle et Means (1932), qui mettent en avant dans leur ouvrage la concentration du pouvoir au sein de quelques grandes entités aux États-Unis. Cette même relation est au cœur de la théorie de l'agence développée, quelque quarante années plus tard, par Jensen et Meckling (1976). L'entreprise est perçue comme un nœud de contrats, dans lequel l'émergence de conflits d'intérêt peut conduire à des dysfonctionnements, chaque partenaire privilégiant son intérêt propre.



Photo © Larriou-Licorne/KHARBINE-TAPABOR

Tablette d'argile présentant un compte de bétail établi à l'intention du propriétaire du troupeau, Larsa (Pays sumérien), 1822-1763 av. J.C.

« Selon Mikol (1993), l'audit est une activité qui a dû apparaître il y a plusieurs milliers d'années, dès l'instant où un propriétaire a confié pour la première fois la gestion de ses affaires à un régisseur. »

Comme le soulignent Richard et Reix (2002), en reprenant les concepts développés par Jensen et Meckling (1976) et par Watts et Zimmerman (1983), l'audit est « *analysé classiquement en termes économiques, s'affirmant comme une activité réductrice des coûts d'agence : coûts de surveillance supportés par les actionnaires (qui doivent s'assurer que les mandataires agissent dans leur intérêt et exécutent la politique dont ils sont chargés) ; coûts de dédouanement engagés par les dirigeants pour garantir à leur mandant l'exécution prévue de leurs obligations* ».

Toutefois, cette analyse de la conflictualité des relations actionnaires-dirigeants semble inopérante dans le contexte spécifique des SA autorisées. Si un lien existe entre la dispersion supposée de l'actionnariat et la mise en place d'organes de contrôle (voir le Graphique 5 de la page 78), la distinction entre dirigeant et actionnaire est loin d'être évidente. De plus, les statuts étudiés ont été rédigés par les fondateurs des toutes premières SA dans un environnement où les règles de gouvernance étaient encore à créer et où l'activisme des minoritaires n'était pas encore perceptible. Un autre cadre théorique doit donc être mobilisé pour expliquer le recours à l'audit dans cet environnement non contraint.

La plupart des théories cherchent à expliquer la diversité des organisations. Ici, *a contrario*, il s'agit de comprendre les motivations d'un choix commun opéré par les SA autorisées, celui de se doter, par une disposition statutaire, d'un organe de contrôle de leurs comptes.

Les SA autorisées peuvent être considérées comme un champ organisationnel, tel que le définissent Di Maggio et Powell (1983). Elles constituent « *un domaine reconstruit de la vie institutionnelle* ». En effet, leur domaine particulier, à savoir les grandes entreprises en quelque sorte d'utilité publique, est ainsi précisé dans un rapport adressé au ministère de l'Intérieur le 30 août 1825<sup>(27)</sup> par le Conseiller d'État directeur : « *Le gouvernement doit réserver le privilège de SA aux sociétés commerciales qui ont pour objet de former des établissements d'utilité publique, d'appeler le concours de capitaux importants ; qu'ainsi, l'exploitation des mines, l'ouverture de canaux et la création d'autres établissements dont l'utilité publique est démontrée, qui exigent la réunion de grands capitaux, appellent l'intérêt de personnes étrangères aux opérations commerciales et des capitaux improductifs jusque-là pour l'industrie ; cela semble atteindre bien plus le but que la loi a en vue, par la création de SA que l'exploitation d'une usine ou d'une sucrerie.* » Di Maggio et Powell se sont intéressés au processus d'homogénéisation des organisations et ont introduit le concept d'isomorphisme (FLORIO et LÉONI, 2013). L'isomorphisme est le processus contraignant qui oblige une unité à ressembler aux autres unités qui

rencontrent les mêmes conditions environnementales (DI MAGGIO et POWELL, 1983).

À l'époque, les SA sont en quête de légitimité. La responsabilité limitée des actionnaires fait peur. Selon Dougui (1981), les milieux conservateurs craignent que les administrateurs affranchis de tout risque personnel soient mieux placés pour être plus hardis et plus entreprenants. Ils peuvent ainsi courir le risque d'engager leurs sociétés dans des opérations hasardeuses risquant d'altérer le capital et de réduire les dividendes. Le fait de se conformer aux modèles établis est un des moyens évoqués par Suchman (1995) pour gagner en légitimité.

L'isomorphisme mimétique se rencontre également dans des environnements pour lesquels les objectifs des organisations sont ambigus : les SA servent l'intérêt public, tout en étant des organisations privées.

Prenons l'exemple des statuts de la Banque de Rouen<sup>(28)</sup>, dont l'article 32 précise la mission des censeurs : « *Les censeurs veillent spécialement à l'exécution des statuts et des règlements de la banque. Ils exercent leur surveillance sur toutes les parties de l'établissement ; ils se font représenter l'état des caisses, les registres et les portefeuilles de la banque. Ils proposent toutes les mesures qu'ils croient utiles et, si leurs propositions ne sont pas adoptées, ils peuvent en requérir la transcription sur le registre des délibérations. Ils rendent compte chaque année à l'assemblée générale de la surveillance qu'ils ont exercée. Leur rapport sera imprimé et distribué aux autorités désignées en l'article précédent<sup>(29)</sup> et aux membres de l'assemblée générale* ».

Cette mission est très proche de celle des censeurs de la Banque de France<sup>(30)</sup>. Les statuts des établissements financiers, tels ceux des Banques de Rouen (1817), de Bordeaux (1818), de Lyon (1835), de Marseille (1835), de Lille (1836), du Havre (1837), de Toulouse (1838), d'Orléans (1838) et de Nantes (1839) sont quasi identiques entre eux, car tous se sont inspirés des statuts de la banque publique créée le 18 février 1800, connue sous le nom de Banque de France. Ce phénomène d'isomorphisme mimétique s'observe dans de nombreux autres secteurs d'activité (canaux, SA d'éclairage par le gaz...), les premiers statuts servant de modèle aux plus récents, ce qui explique les similitudes entre les dispositifs statutaires de sociétés anonymes d'un même secteur d'activité.

<sup>(28)</sup> Statuts annexés à l'ordonnance du 5 juin 1841 renouvelant l'autorisation du 7 mai 1817.

<sup>(29)</sup> Il s'agit du préfet, de la Chambre et du Tribunal de Commerce.

<sup>(30)</sup> Statuts primitifs de la Banque de France, 13 février 1800, article 16 : « *Les censeurs sont chargés de surveiller l'exécution des statuts et règlements de la Banque. Ils n'ont ni assistance ni voix délibératives dans aucun des Comités, mais ils assistent de droit au Conseil général. Ils proposent leurs observations au Conseil général et peuvent requérir la convocation de l'assemblée générale des actionnaires par des motifs énoncés et déterminés ; le Conseil général en délibère. Les censeurs peuvent prendre connaissance de l'état des caisses, portefeuilles et registres de la Banque. Ils sont chargés de vérifier le compte annuel que la Régence doit rendre à l'assemblée générale. Ils doivent faire à chaque assemblée générale un rapport de leurs opérations.* »

<sup>(27)</sup> Archives nationales, F/12/6833 A. Ce rapport a pour objet d'analyser la position de fermeté adoptée par le Conseil d'État, « *qui se montre hostile aux sociétés qui veulent se constituer sous forme de SA, alors qu'il leur serait économiquement possible de fonctionner sous une forme ordinaire.* » « *Cette position va apparaître trop restrictive au ministre, qui va saisir le Conseil général du Commerce* » (LEFEBVRE-TEILLARD, 1985, p. 55).

### Une évolution paradoxale des organes de contrôle : de l'isomorphisme mimétique à l'isomorphisme coercitif

Durant le régime d'autorisation gouvernementale, non seulement les dispositifs de contrôle des comptes sont de moins en moins fréquents dans les statuts, mais le rôle et le pouvoir d'investigation des contrôleurs s'amointrissent au fil du temps.

La présence de censeurs titulaires d'un mandat de trois à cinq années et disposant de pouvoirs d'investigation étendus se constate principalement dans les SA créées sous Louis XVIII. Ce constat n'est pas sans rappeler celui établi par Lemarchand (1993) au sujet des clauses d'amortissement figurant dans les statuts des SA autorisées : « *Alors que la proportion de statuts contenant une clause d'amortissement progresse régulièrement, à partir des années 1820, elle connaît un très net fléchissement sous le Second Empire* ». Cette même tendance est relevée par Lefebvre-Teillard (1985), qui distingue trois périodes dans l'intervention de l'administration : une phase d'observation (1807-1827), une phase d'élaboration (1827-1848) qui se traduit par une intense activité du Conseil d'État, puis une phase de consolidation (1848-1867) marquée par la fin des initiatives du Conseil d'État, au cours de laquelle les clauses d'amortissement disparaissent et les dispositifs de contrôle s'allègent.

La montée du libéralisme peut être une première explication à cette tendance, car il prône la liberté des conventions. Les actionnaires fondateurs, qui sont les rédacteurs des statuts, sont attachés au secret des affaires et hostiles à toute forme de contrôle externe. Les clauses statutaires deviennent dès lors moins contraignantes.

Mais une autre explication peut provenir des répercussions de la loi de 1856 qui oblige les sociétés en commandite par actions (SCA) à nommer un conseil de surveillance.

La responsabilité excessive pesant sur les membres du conseil et l'incertitude portant sur l'étendue du contrôle pouvant être exercé écartent « *les éléments les plus conscients et les plus sérieux des assemblées générales* » (HILAIRE, 1989).

Le nombre de créations de SCA diminue alors notablement. La loi de 1856 a peut-être eu un effet de ricochet sur les SA en instituant un contrôle très lourd, insupportable aux yeux des fondateurs des SA, qui prévoient alors de moins en moins d'en instituer un dans les statuts de leurs propres compagnies.

Les secteurs d'activité dominant durant ces différentes périodes sont une troisième source d'explication : les trois secteurs dans lesquels le contrôle est le moins présent se sont développés à partir de la Monarchie de Juillet (pour le transport et les assurances) et sous le Second Empire (pour les sociétés immobilières). Lefebvre-Teillard (1985) voit d'ailleurs dans la régression des organes de contrôle l'influence négative des sociétés de chemins de fer. Ceux-ci « *vont pâtir du rôle de modèle que jouent sur ce point, comme sur d'autres, les statuts de ces sociétés* » (LEFEBVRE-

TEILLARD, 1985, p. 334). Les compagnies de chemins de fer, « *après avoir prévu l'institution de commissaires aux comptes, comme Versailles Rive gauche (1837), l'envisagent déjà à titre facultatif en 1838 (Strasbourg-Bâle), ou pas du tout* » (LEFEBVRE-TEILLARD, 1985, p. 337). Enfin, le caractère facultatif de la nomination du commissaire aux comptes, qui est surtout présent dans les SA créées durant les dernières années de la Monarchie de Juillet, n'a sans doute pas contribué au développement du contrôle, « *en donnant à l'institution une allure superfétatoire* ».

On assiste alors à un véritable paradoxe : alors que les organes de contrôle sont moins présents dans les SA autorisées et que leur mission s'allège, les lois de 1863 et de 1867 les rendent obligatoires. En effet, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le libéralisme ambiant prône la suppression de l'autorisation gouvernementale. Il n'existe plus de forme juridique adaptée aux besoins grandissants de l'économie, l'autorisation gouvernementale étant un dispositif lourd et coûteux, incompatible avec l'accélération de la vie économique à laquelle on a assisté sous le Second Empire.

La suppression de cette autorisation gouvernementale, perçue par l'opinion publique comme la garantie d'un futur succès des SA, implique la mise en place d'organes de contrôle destinés à rassurer les futurs actionnaires sur la qualité et l'exactitude des informations comptables communiquées lors des assemblées générales. Ce terme de « garantie » est d'ailleurs présent lors des débats du Corps législatif sur le projet de loi sur la réforme des sociétés de 1863. Du Miral, rapporteur de la commission chargée d'examiner ce projet de loi, présente en effet l'institution des commissaires comme « *une garantie de la bonne administration des administrateurs* »<sup>(31)</sup>. Cette pression libérale en faveur de la suppression de l'autorisation gouvernementale associée au souci de l'État d'offrir une garantie aux futurs actionnaires est un contexte propice à l'isomorphisme coercitif qui, selon Di Maggio et Powell (1983), « *résulte de pressions formelles et informelles exercées par les organisations appartenant à un champ et par les attentes culturelles de la société sur les fonctions de l'organisation* ».

Dans l'exposé des motifs de la loi de 1863, le Conseiller d'État Duvergier rend hommage aux pratiques précédentes, en rappelant que l'évolution de la loi émane des attentes des divers intéressés : « *Presque toutes ces dispositions, aussi bien celles qui concernent les administrateurs que celles qui sont relatives aux assemblées générales et aux commissaires (...) sont empruntées aux statuts des SA anonymes et des sociétés en commandite, qui sont le mieux constituées. Elles peuvent donc être considérées bien moins comme imposées par l'autorité du législateur que comme l'expression de la volonté probable des parties intéressées* » (LEFEBVRE-TEILLARD, 1985, citation p. 15). L'homogénéisation du champ organisationnel provient alors de la loi de 1867, qui rend obligatoire la présence de commissaires dans toutes les SA.

<sup>(31)</sup> *Le Moniteur Universel* (1863), 5 mai 1863, n°125, Corps législatif : discussion générale.

## Les lois de 1863 et de 1867 et l'héritage des SA autorisées

La loi de 1863 est une première étape : elle ne libère que partiellement les SA de l'emprise du gouvernement. Seules les sociétés au capital social inférieur à 20 millions de Francs peuvent être créées sans autorisation gouvernementale. Cette loi reprend, pour ces sociétés à responsabilité limitée, les pratiques censurales observées dans les SA autorisées. L'article 15 définit ainsi le rôle des contrôleurs : « *L'assemblée générale annuelle désigne un ou plusieurs commissaires, associés ou non, chargés de faire un rapport à l'assemblée générale de l'année suivante sur la situation de la société, sur le bilan et sur les comptes présentés par les administrateurs* ». Elle institue une mission permanente pour le commissaire, dans le cadre d'un mandat d'un an, avec des moyens d'investigation très étendus, puisque, selon l'article 16, « *les commissaires ont droit, toutes les fois qu'ils le jugent convenable, dans l'intérêt social, de prendre communication des livres, d'examiner les opérations de la société et de convoquer l'assemblée générale* ». La mission se conclut par la présentation d'un rapport à l'assemblée générale des actionnaires. Le contrôle institué est donc très proche de celui exercé par les censeurs (voir la première catégorie de notre typologie). En effet, dans un souci de faire accepter la libéralisation de ces sociétés à responsabilité limitée dans un milieu où il existe des résistances certaines<sup>(32)</sup>, la loi pose les règles les plus strictes de contrôle des comptes qui soient observées dans les statuts des SA autorisées. Selon le Conseiller d'État Duvergier, la loi de 1863 peut être perçue comme « *une sorte de test laissant le temps aux avantages d'un régime plus libre de se manifester et d'attendre que l'expérience eût permis de les apprécier* »<sup>(33)</sup>.

La loi de 1867 supprime définitivement le régime de l'autorisation gouvernementale et, depuis lors, toutes les SA peuvent se créer librement. Elle rend obligatoire la présence d'un ou de plusieurs commissaires, associés ou non, dans toutes les SA, mais elle restreint leurs possibilités d'investigation.

Selon l'article 33, « *pendant le trimestre qui précède l'époque fixée par les statuts pour la réunion de l'assemblée générale, les commissaires ont le droit, toutes les fois qu'ils le jugent convenable dans l'intérêt social, de prendre communication des livres et d'examiner les opérations de la société. Ils peuvent toujours, en cas d'urgence, convoquer l'assemblée générale* ».

On passe ainsi d'une mission permanente instaurée par la loi de 1863 à une mission temporaire. Lefebvre-Teillard (1985) qualifie de « logique » le choix du commissaire : « *Trop peu de sociétés usaient encore d'organes de contrôle pour que l'on imposât à l'assemblée l'institution*

*des censeurs, dont l'intervention dans la vie de la société était, du moins théoriquement, beaucoup plus constante et beaucoup plus profonde que celle des commissaires.* »

Les dirigeants de l'époque craignent en effet une trop forte immixtion des commissaires dans la gestion de leur entreprise. Les commentaires du texte de 1867 figurant dans le *Dalloz* de 1867 sont tout à fait édifiants sur ce point : « *Il est à craindre (...) que cette action (...) ne dégénère en une inquisition véritable, plus fâcheuse qu'utile à la société. (...) L'administration, si elle a besoin d'être contrôlée, doit aussi être libre dans ses mouvements. Un rapport, éclairé par un examen de trois mois des livres et des opérations de la société, suffit évidemment pour préparer et mûrir les délibérations de l'assemblée générale* ». La loi de 1867 reprend les dispositifs de contrôle mis en place dans les SA autorisées du troisième groupe, en instituant une mission temporaire pour un commissaire doté de pouvoirs d'investigation étendus.

## Conclusion

Durant le règne du régime de l'autorisation gouvernementale, 36 % des SA autorisées se dotèrent d'organes de contrôle, alors que la loi ne leur en faisait nulle obligation. Cet article rend compte de la variété prise par les formes de contrôle des comptes existant alors, allant d'une simple lecture des comptes quinze jours avant l'assemblée générale jusqu'à l'instauration d'une mission permanente de contrôle des comptes dotée de pouvoirs d'investigation étendus. De plus, il met en évidence un processus d'homogénéisation du champ organisationnel que ces sociétés constituent.

L'isomorphisme mimétique permet d'expliquer la mise en place de dispositifs de contrôle des comptes similaires dans les statuts de SA autorisées relevant d'un même secteur d'activité. Le Conseil d'État s'inspira ensuite de ces pratiques lors de la rédaction des lois sur les sociétés commerciales de 1863 et de 1867. Par un effet d'isomorphisme coercitif, les modes de contrôle des SA deviennent alors homogènes dans le champ organisationnel.

Cet article apporte une contribution originale à l'histoire du commissariat aux comptes par l'étude d'une période peu (voire non) traitée : le contrôle des comptes sous le régime d'autorisation gouvernementale des SA (1807-1867). L'isomorphisme institutionnel permet ici d'expliquer les motivations de la mise en œuvre de dispositifs de contrôle dans un environnement non contraint. La réflexion sur cette question mériterait d'être approfondie par l'analyse de dispositifs similaires dans de tout autres contextes.

## BIBLIOGRAPHIE

BEARLE (A.) & MEANS (G.), *The modern corporation and private property*, Transaction publishers, Piscataway, 1932-2005.

BENNECIB (F.), *De l'efficacité du co-commissariat aux comptes*, doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris Dauphine, 2004.

<sup>(32)</sup> Le député Ollivier cite ainsi les négociants des ports du Havre, de Marseille et de Bordeaux, pour qui « *il n'y a de bonne affaire, d'affaire sûre, que lorsque l'on est en présence de quelqu'un qui réponde corps pour corps de ses opérations et qui offre en gage à ses créanciers son patrimoine tout entier* » (*Le Moniteur Universel*, 5 mai 1863, n°25, Discussion générale).

<sup>(33)</sup> Conseil d'État, session 1865, n°102, exposé des motifs (Archives nationales, F/12/6833 A).

- BOCQUERAZ (C.), *The Professionalisation Project of French Accountancy Practitioners Before the Second World War*, doctorat ès-sciences économiques et sociales, mention gestion d'entreprise, Genève, Université de Genève et doctorat en sciences de gestion, Nantes, Université de Nantes, 2000.
- DALLOZ, *Jurisprudence Générale*, 1867.
- DEGOS (J.G.), *Une brève histoire des diplômés d'expertise comptable français (1927-1997)*, 23<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Toulouse, 2002.
- DI MAGGIO (J.P.) & POWELL (W.W.), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in *American Sociological Review* 48, pp. 47-160, 1983.
- DOUGUI (N.), « Les Origines de la libération des sociétés de capitaux à responsabilité limitée, 1856-1863 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, Tome 28, 1981.
- FLORIO (C.) & LÉONI (G.), *Convergence in earnings management studies: an institutional perspective*, 7<sup>th</sup> Accounting History International Conference, Séville, 2013.
- FOHLEN (C.), « Société anonyme et développement capitaliste sous la monarchie censitaire », *Histoire des entreprises*, n°6, pp. 65-77, 1960.
- FOHLEN (C.), « Société anonyme et développement capitaliste sous le Second Empire », *Histoire des entreprises* 8, pp. 65-79, 1961.
- FOOS (Y.), *Histoire et évolution du commissariat aux comptes dans la société anonyme française (contribution à l'approche de l'indépendance)*, doctorat en sciences de gestion, Nancy, Université de Nancy 2, 2001.
- FREEDEMAN (C. E.), *Joint stock enterprise in France, 1807-1867*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1979.
- JENSEN (M.C.) & MECKLING (W.H.), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", in *Journal of financial economics*, 3, pp. 305-360, 1976.
- HILAIRE (J.), « La Formation du commissaire aux comptes : de la surveillance par les actionnaires à la certification », in *Le Commissariat aux comptes : renforcement ou dérive ?* (Éds. SAYAG (A.)), Paris, Le droit des affaires, 1, pp. 13-42, 1989.
- LEFEBVRE-TEILLARD (A.), *La Société anonyme au XIX<sup>e</sup> siècle*, Vendôme, Presses Universitaires de France, 1985.
- LEMARCHAND (Y.), *Du dépérissement à l'amortissement : enquête sur l'histoire d'un concept et sa traduction comptable*, Nantes, Ouest Éditions, 1993.
- LEVY BRUHL (H.), *Histoire juridique des sociétés de commerce en France aux XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles*, Paris, Éd. Domat-Montchrestien, 1938.
- MIKOL (A.), "The evolution of auditing and the independent auditor in France", in *The European Accounting Review*, 1, pp. 1-16, 1993.
- NUMA (G.), « Théorie de l'agence et concessions de chemins de fer français au XIX<sup>ème</sup> siècle », in *Revue d'économie industrielle*, 125, pp. 105-128, 2009.
- PINCELOUP (C.C.), *Histoire de la comptabilité et des comptables*, Nice, EDI, Tomes I et II, 1993.
- PRAQUIN (N.), "Commercial legislation and the emergence of corporate auditing in France, 1856-1935", in *Accounting History Review* 22 (2), pp. 161-189, 2012.
- RAMIREZ (C.), *Contribution à une théorie des modèles professionnels : le cas des comptables libéraux en France et au Royaume-Uni*, doctorat en sociologie, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2005.
- RICHARD (C.) & REIX (R.), « Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur et le commissaire aux comptes », in *Comptabilité-Contrôle-Audit* 1 (8), pp. 151-174, 2002.
- ROCHAT (J.), *The various uses of law: The société anonyme in France, 1807-1867*, 8<sup>th</sup> Conference of the European Historical Economics Society (EHES), Genève, 2009.
- SCHEID (J.C.), « Petite histoire du diplôme d'expertise comptable », in *Revue française de comptabilité* 334 : 23, 2001.
- SCHEID (J.C.), « Professions comptables en France », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (2<sup>ème</sup> édition, COLASSE (B.)), Paris, Éd. Economica, pp. 1199-1218, 2009.
- SUCHMAN (M.), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", in *Academy of management review* 20 (3), pp. 571-610, 1995.
- TOUCHELAY (B.), « Bribes du discours fondateur sur les origines de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés ou comment masquer son âge », in *Entreprise et histoire* 42, pp. 64-83, 2006.
- VINCENS (E.), *Des sociétés par actions, des banques en France*, Paris, Imprimerie de Mme Huzard, 1837.
- WATTS (R.) & ZIMMERMAN (J. L.), "The demand and supply of accounting theories: the market for excuses", in *The Accounting Review*, vol. 54, pp. 273-305, 1979.
- WATTS (R.) & ZIMMERMAN (J. L.), "Agency problems, auditing and the theory of the firm: some evidence", in *Journal of law and economics*, vol. XXVI, pp. 613-633, octobre, 1983.

### Archives

Instruction sur les demandes en autorisation et approbation de Sa Majesté pour l'établissement des sociétés anonymes, *Annales des Mines* (SA - première série IV. 319 et 327), Paris, octobre, 1817.

Inventaire détaillé des dossiers d'autorisation, site des Archives nationales.

<http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/chan/chan/series/pdf/societe-anonym-F12-F14.pdf>

*Le Moniteur universel*, Journal officiel de l'Empire, 1863-1867.

# À quoi sert de ne pas savoir ?

À propos du livre de François Dupuy, *La Faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015

Par Arnaud TONNELÉ

Consultant, coach, groupe Julhiet Sterwen

Livre après livre, François Dupuy n'en finit pas d'essayer d'apporter un peu de raison et de rationalité dans la compréhension du monde si déconcertant des organisations.

En 2005, dans *La Fatigue des élites*, il analysait l'impact sur les cadres des nouvelles organisations, plus coopératives, mais aussi, du même coup, plus conflictuelles<sup>(1)</sup>.

En 2011, il récidivait, avec *Lost in management*, dans lequel il montrait qu'à force de multiplier les outils de contrôle (*reportings*, modes opératoires, normes qualité, processus, etc.), les entreprises en arrivaient à ne plus contrôler grand-chose<sup>(2)</sup>.

Dans son dernier opus, François Dupuy cherche à remonter à la source intellectuelle de ces pratiques, tant il est vrai qu'une pratique n'est jamais qu'une théorie qui s'ignore. S'appuyant sur la notion de « connaissance ordinaire » proposée par Christian Morel<sup>(3)</sup>, il passe en revue un certain nombre d'idées sévissant dans le monde du management, qui confondent allègrement l'observable et le réel

<sup>(1)</sup> « François le fataliste », mosaïque publiée dans le n°82 de *Gérer & Comprendre*, décembre 2005.

<sup>(2)</sup> « Comment se pilotent les systèmes », mosaïque publiée dans le n°106 de *Gérer & Comprendre*, décembre 2011.

<sup>(3)</sup> Christian Morel, « Le Mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », in *Gérer & Comprendre*, n°28, septembre 1992.

(nous observons tous que le Soleil tourne autour de la Terre, mais ce n'est pas pour autant la réalité).



## Une confusion entre organisation et structure

Les sociologues font la distinction entre la *structure* et l'*organisation*. La première est constituée de l'ensemble des organigrammes, processus et règles de l'entreprise. C'est la partie visible et, par là même, superficielle de l'entreprise. De même qu'une vitrine ne laisse voir qu'une petite partie de la boutique, la structure ne dévoile que la partie émergée de l'ice-

berg, et ne dit pas grand-chose du fonctionnement concret de l'organisation. Qui est capable de deviner le métier ou le fonctionnement d'une entreprise à la seule lecture de ses organigrammes ?

À l'autre bout, l'*organisation* est l'ensemble des arrangements et des stratégies que les acteurs déploient pour atteindre leurs objectifs. Ces arrangements et stratégies ne sont évidemment pas immédiatement perceptibles, mais ils constituent pourtant la réalité profonde de l'entreprise.

Cette confusion entre les deux notions, qui conduit à enchaîner les restructurations dans le vain espoir de changer les organisations, est l'archétype de la connaissance ordinaire et des impasses auxquelles elle conduit.

## Adoubement ne vaut pas pouvoir

Michel Crozier et ses successeurs ont définitivement montré que le pouvoir ne se confond pas avec la hiérarchie. Quiconque a déjà eu affaire à un employé tatillon ou à une secrétaire revêche sait bien que ces deux personnages ont infiniment plus de pouvoir que ce que leur « grade » ne le laisse supposer. Le pouvoir est une *relation* avant d'être un statut (on n'est chef de rien du tout lorsque l'on est tout seul), et consiste à maîtriser quelque chose d'important pour son interlocuteur : l'accès



au chef, aux ressources, la capacité à mettre le dossier au-dessus de la pile, le monopole d'une expertise ou d'un nœud de communications, etc.

Les entreprises s'incapacitent en croyant ingénument qu'il suffit d'adouber quelqu'un « manager », « chef de projet » ou « directeur » pour lui attribuer du pouvoir, réalité que ces soi-disants « chefs » découvrent souvent de manière douloureuse : « Jamais la question de la capacité d'action de celui qui est en charge de la mission n'est posée. Elle est même soigneusement évitée, car la poser déclencherait des conflits de territoires ou de compétences. »

### L'intérêt général, ou l'intérêt du général ?

Il existerait un prétendu « intérêt général » de l'organisation, notion floue et abstraite supposée suffire à régler les inévitables litiges que ne manque pas de susciter la rencontre des intérêts « particuliers ». Bien entendu, cette fiction n'existe pas plus que les autres.

Admettons une fois pour toute qu'une organisation, comme tout ensemble humain, regroupe une multitude d'intérêts spécifiques et que le vrai *leadership*, loin de ressembler à la liste à la Prévert des « référentiels de compétences » qu'affectionne le monde du management, consiste précisément à être capable de faire suffisamment coopérer ces intérêts pour produire des compromis collectifs acceptables.

### Les valeurs ont-elles de la valeur ?

« Depuis une bonne vingtaine d'années, le discours sur les valeurs envahit le monde de l'entreprise comme celui de la politique. » Les dirigeants sentent bien qu'ils ont de moins en moins de contrôle sur leurs organisations. Invoquer les valeurs devient dès lors une sorte de tentative un peu désespérée d'en appeler à un « sursaut » des collaborateurs. En réalité, elles ne

font que traduire davantage « le faible ancrage des slogans dans la réalité. Les valeurs peuvent même amener les salariés à considérer que ceux qui les gouvernent ignorent tout de leur réalité ou ne s'en préoccupent guère ».

Car, évidemment, le problème des valeurs, ce ne sont pas les valeurs en elles-mêmes, qui, somme toute, peuvent être intéressantes : qui peut être contre l'« initiative », l'« esprit d'équipe » ou l'« innovation » ?

Mais elles souffrent, le plus souvent, d'un déficit d'incarnation qui les discrédite : appeler à innover tout en multipliant les *reportings*, vanter les mérites de l'ouverture tout en rabrouant ceux qui posent des questions « non autorisées » sont des contradictions visibles même aux yeux d'un enfant.

Ainsi, on se retrouve, une fois de plus, face aux méfaits de la *connaissance ordinaire*, du *should management*, comme l'appelle Dupuy, c'est-à-dire du management par injonctions, ce « mode d'action favori du dirigeant ». Il suffirait pourtant d'admettre que les actes pèsent plus lourd que les discours pour prévenir ces maladroites et retrouver le chemin de la confiance.

### L'appel à la confiance

Il faut bien reconnaître que ce chemin est aujourd'hui quelque peu encombré. L'ensemble des modes de fonctionnement décrits ci-dessus - sur-contrôle, management par injonctions, novlangue managériale... - crée un contexte dans lequel les acteurs ont de plus en plus de mal à se faire mutuellement confiance : les dirigeants n'ont pas confiance dans leurs collaborateurs et s'épuisent dans une course aux contrôles ; les collaborateurs ne se sentent pas traités en adultes et adoptent un engagement à géométrie très variable, variabilité qui n'a que fort peu à voir avec une hypothétique « génération Y » - encore un « gadget managérial » - et beaucoup avec le changement de contrat social à l'œuvre depuis vingt ans.

Comment rompre ce cercle vicieux ?

On pourrait déjà commencer par abandonner les solutions qui ne marchent pas, en particulier le sur-contrôle - véritable fléau moderne -, et redonner de l'autonomie aux acteurs : « Personne ne conteste que les dirigeants doivent fixer le cadre. En revanche, la « boîte noire » entre ce cadre et les résultats attendus peut être laissée à l'initiative des acteurs ».

### Les complices du désastre

Mais le management ne pourrait pas aller aussi loin dans la « faillite intellectuelle » s'il n'était « secondé » par quelques complices : les *business schools* et les (grands) cabinets de conseil.

Du point de vue de Dupuy, ni les cabinets ni les écoles n'innovent réellement. Ils se contentent de récupérer des pratiques repérées chez leurs clients, les packagent, les processent et les remettent sur le marché estampillées « Innovation ». « Par là même se constitue un savoir stéréotypé qui maintient à l'infini les mêmes principes, idées reçues et « théories basées sur l'évidence », dont personne ne se soucie de savoir si elles correspondent à une réalité quelconque ».

Sans vouloir défendre outre mesure la confrérie des cabinets de conseil, je voudrais quand même souligner que celle-ci n'est pas dans une situation facile. Il n'est pas si aisé que cela, en effet, de proposer des approches réellement innovantes : les clients n'en veulent tout simplement pas. Ils veulent des approches qui brillent, qui « aient l'air » innovantes. Mais, derrière le vernis, c'est toujours la même bonne vieille séparation taylorienne qui est à l'œuvre, avec un sommet qui « sait » et décide, et une base qui « doit apprendre » et exécuter.

L'« innovation », telle que la souhaitent le plus souvent les entreprises, ça n'est pas ce qui est nouveau : c'est ce qui est dans

l'air du temps, et que tous les petits camarades des autres entreprises font en même temps<sup>(4)</sup>.

### « La faculté de se leurrer soi-même »

Le point fondamental soulevé par le livre est, me semble-t-il, le statut de la connaissance non ordinaire, en un mot celui de la culture générale.

L'intuition clé de l'auteur me paraît se situer page 114, lorsqu'il « se demande si l'inculture ne serait pas protectrice ». Comme l'auteur ne développe pas plus son idée, je vais me permettre de le faire à sa place.

À la lecture de ce livre (et des précédents), on est en effet en droit de s'interroger sur les raisons de l'expansion de cette fameuse *connaissance ordinaire* (en entreprise comme ailleurs), alors même que le savoir semble n'avoir jamais été aussi abondant ni aussi facilement accessible qu'aujourd'hui.

<sup>(4)</sup> À titre d'exemple, peut être citée la vogue actuelle du « digital » et de la « gamification ».

De quoi cette inculture (pour appeler un chat un chat) est-elle donc symptomatique ?

Donner un rôle à la connaissance dans le management des organisations reviendrait à reconnaître que le réel compte et qu'il importe de le connaître pour pouvoir décider, gouverner, manager. Or, c'est là que le bât blesse : personne, dans les sphères dirigeantes, ne veut du réel. Il dérange trop.

Le réel est dérangeant tout simplement parce que les entreprises ne peuvent pas assurer une rentabilité ou une croissance de 15 % par an, année après année. Cette réalité, pourtant fort banale, déplaît. Alors, on passe outre. Le réel se trompe, ignorons-le ! <sup>(5)</sup>. Le Prince Fabrizio de Salina, dans le roman *Le Guépard* de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, disait-il autre chose, finalement, lorsqu'il évoquait « la faculté de se leurrer soi-même,

<sup>(5)</sup> À titre d'illustration récente, on peut se reporter aux propos de l'ex-présidente du Medef, Laurence Parisot, au sujet du film *La Loi du marché* : « Pour moi, ce n'est pas du tout un film qui décrit une réalité sociale, c'est un film d'horreur... une caricature » (Europe 1, juin 2015).

cette qualité essentielle requise pour ceux qui veulent guider les autres »<sup>(6)</sup> ?

L'inculture est protectrice, incontestablement : elle protège du réel. Sa persistance, et même son extension<sup>(7)</sup>, permettent l'accomplissement de la prophétie de Tancredi : « Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change »<sup>(8)</sup>.

<sup>(6)</sup> Giuseppe Tomasi di Lampedusa, *Le Guépard*, tr. fr. Points Seuil, 2007 (1<sup>e</sup> éd. 1958), p. 190.

<sup>(7)</sup> Voir, entre autres ouvrages récents : Mario Vargas Llosa, *La Civilisation du spectacle* (tr. fr. Gallimard, 2015), Alessandro Baricco, *Les Barbares - Essai sur la mutation* (tr. fr. Gallimard, 2014), François-Xavier Bellamy, *Les Déshérités, ou l'urgence de transmettre* (Plon, 2014), Alain Bentolila, *Comment sommes-nous devenus si cons ?* (First, 2014).

<sup>(8)</sup> Lampedusa, *Le Guépard*, op. cit., p. 32.

# Dépendance : aider les proches aidants

À propos de l'ouvrage de Sébastien Gand, Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants - Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Éditions des Presses de l'École des Mines, 190 pages, 2014 (ISBN 978-2-356-71142-7)

Par Alain Max GUÉNETTE

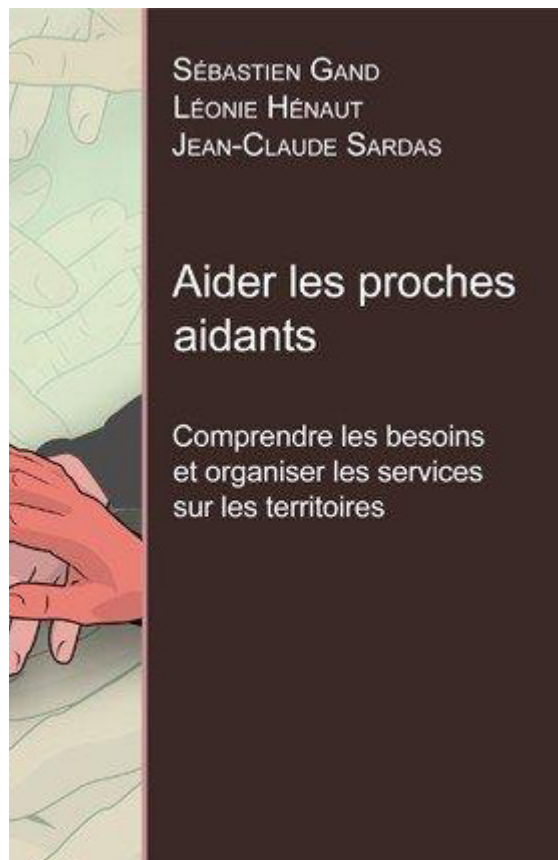
HEG - Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

Dans le contexte du vieillissement des populations des pays européens en général et de la France en particulier, une catégorie d'acteurs joue un rôle crucial dans la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie, celle des « proches aidants », c'est-à-dire les conjoints, les enfants, la fratrie, les voisins, les amis..., qui procurent au bas mot 80 % de l'aide apportée aux personnes âgées considérées.

Rappelons qu'en 2060, environ un tiers de la population des pays européens aura plus de 60 ans. Le nombre des personnes de plus de 85 ans qui est aujourd'hui, en France, de 1,4 million, dépassera les 5 millions en 2060. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, des sociétés deviennent des sociétés de « vieux » ! Ce phénomène (soit dit en passant) est loin de toucher uniquement les pays européens, puisque l'un des pays les plus peuplés de la planète, la Chine, commence à devoir faire face, lui aussi, aux conséquences du vieillissement de sa population.

La vieillesse amène inéluctablement des dégradations des capacités physiologiques et cognitives pouvant conduire à une perte d'autonomie.

Dès lors, dans quelle mesure le maintien de ces personnes à domicile est-il possible, sachant que ce maintien relève d'un choix politique fait dans les années 1980 ?



Les proches de personnes dépendantes sont ainsi sollicités pour exécuter diverses tâches quotidiennes (toilette, transferts, repas, surveillance, divers soins...), des tâches qui les mobilisent de manière forte et continue, notam-

ment dans le cas de personnes souffrant de maladies neurodégénératives.

Les auteurs de l'ouvrage rappellent qu'en France, on dénombre déjà plus de quatre millions d'aidants et que ce chiffre va croissant. Cette situation, soutiennent-ils, nécessite le développement structuré et cumulatif d'une politique publique de soutien et d'accompagnement des aidants, et ce, au niveau infrarégional. Or, la plupart des recherches disponibles s'appuient sur des approches de type épidémiologique, lesquelles s'attachent à analyser le lien entre l'offre de services aux aidants et l'amélioration éventuelle de la condition de l'aidant mesurée à travers différentes échelles, sans être toutefois capables d'engendrer des recommandations en matière de politique publique.

Quant aux recherches qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels, elles insistent sur les conditions différenciées en fonction des territoires, mais sans proposer de modèle d'action.

L'ambition de Sébastien Gand, Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas est précisément de proposer une démarche et un cadre d'action duplicables contribuant au développement coordonné de l'aide apportée aux (proches) aidants. Leur souci est d'aborder le problème de l'aide aux aidants

comme un défi organisationnel : « Maintenant, écrivent-ils, que les risques encourus par les proches aidants et que la dimension stratégique du rôle qu'ils assument sont reconnus comme un enjeu de santé publique, il s'agit d'organiser la rencontre entre l'hétérogénéité de leurs besoins et la variété des réponses possibles au niveau de chaque territoire » (p. 23).

Après s'être appuyés sur des recherches empiriques fouillées réalisées dans différents territoires français, les chercheurs se sont attelés à rencontrer un certain nombre d'aidants. Ce travail leur a notamment permis d'avoir une première représentation de ce qui existait déjà dans ces territoires, de trianguler leurs entretiens avec des professionnels ayant connaissance de situations concrètes, et donc de retracer à la fois la trajectoire et les raisons de mobiliser ou non certains services à certains moments.

Au fil de leur recherche, ils ont pris acte du fait que le rôle attendu d'un aidant renvoyait à un véritable travail, puisque ce rôle fait appel à la réalisation d'un certain nombre de tâches, requiert des compétences et exige une forme d'engagement spécifique.

C'est pourquoi ils ont mobilisé le modèle de la dynamique globale de l'acteur (DIGA) développé initialement par Jean-Claude Sardas, pour qui cette dynamique se joue autour de quatre dimensions - physiologique, relationnelle, cognitive et subjective -, la conséquence en étant que si l'une de ces quatre dimensions vient à être défaillante, la dynamique identitaire globale d'un acteur s'en trouve affectée. Cet outil permet une compréhension des besoins des aidants selon ces quatre dimensions, et cela conduit à interroger la capacité d'un acteur au travail à assumer son rôle : l'aidant a-t-il les capacités physiologiques pour pouvoir assumer les tâches demandées ? Comprend-il la maladie de son aidé ? Arrive-t-il à gérer la relation avec les différentes parties impliquées dans la situation (la personne aidée, sa famille, les professionnels de la santé) ? Quelle représentation subjective a-t-il de sa capacité à

assumer son rôle et quel est pour lui le sens de son rôle d'aidant ?

Une telle analyse permet à un travailleur social de cerner et de hiérarchiser les besoins de soutien, puis d'élaborer un plan d'aide, qui dépend également des ressources financières de la personne aidée et des services existants.

L'intérêt de cette analyse réside dans le fait qu'elle permet aux travailleurs sociaux qui rencontrent les aidants et qui cherchent à les accompagner de pouvoir typifier leurs besoins, ce qu'aucun des outils aujourd'hui disponibles ne permet de faire.

Le résultat principal du travail des chercheurs est de proposer une problématisation à nouveaux frais de la question des proches aidants en s'attachant à articuler, d'un côté, les besoins des proches aidants et, de l'autre, la variété des services disponibles et des besoins observés et typifiés. Une fois les besoins déterminés, la question revient à déterminer la correspondance entre ceux-ci et les services proposés, sachant qu'un service peut répondre à différents besoins et que la correspondance n'est donc pas faite terme à terme, sachant aussi qu'un autre type de service peut agir sur les mêmes dimensions de besoin : autant de difficultés auxquelles s'ajoute le fait qu'une fois déterminés lesdits besoins et les services pouvant agir sur telle ou telle de leur dimension, il convient encore de montrer par quels vecteurs et par quelles organisations dans les territoires doit s'opérer leur portage ? C'est l'objet de la troisième et dernière partie de l'ouvrage que de s'attacher à cet épineux problème.

Ainsi, après une première partie intitulée *Les acteurs de l'aide aux aidants*, dans laquelle les auteurs s'emploient à répertorier les acteurs et à déterminer les ingrédients nécessaires à la bonne réussite d'un projet et au déploiement d'une politique d'aide aux aidants à l'échelle d'un territoire, et une deuxième partie intitulée *Qualifier les besoins des proches aidants*, dans laquelle ils proposent une méthode d'analyse visant à qualifier les besoins des aidants et leurs interactions, et à les hiérarchi-

ser de manière à orienter l'aidant vers le service le plus adéquat, dans la troisième et dernière partie de l'ouvrage intitulée *Configurer les services et les acteurs sur les territoires*, les auteurs adoptent un raisonnement en termes de *configuration* :

« En continuant de raisonner à partir des besoins des aidants, précisent-ils, nous allons à présent nous interroger sur les services, les acteurs et les organisations qui permettent de répondre à la variété des besoins individuels observés. Compte tenu de l'autonomie relative des acteurs et du « foisonnement » actuel des aides [...], notre objectif est de produire des éléments de structuration du déploiement des services aux aidants sur les territoires. Nous appelons *configuration* le travail de sélection et d'organisation des services en réponse à la variété des besoins des aidants sur un territoire. Comme aucun schéma d'ensemble idéal ne s'impose, il convient de réfléchir à des moyens [permettant] de parvenir à des configurations qui tiennent compte des spécificités et des ressources territoriales ».

Dans ce dernier chapitre, les auteurs examinent les difficultés du développement de l'aide aux aidants, puis ils montrent la nécessité d'identifier les services, les acteurs et les organisations structurants. Enfin, à partir de cas fictifs, ils développent une démarche d'action, une « modélisation » (pour reprendre leur expression) qui dénote leur souci que cette démarche soit répliquable. La difficulté pour les pouvoirs publics reste qu'il n'y a pas une unique bonne solution qui soit répliquable quel que soit le contexte. Le déploiement de services dépend, outre l'existence d'autonomies politiques locales, de l'historique et du dynamisme de certains acteurs (d'associations, par exemple) qui bien souvent jouent un rôle important. C'est pourquoi les auteurs proposent dans leur ouvrage une démarche de cartographie articulant besoins et réponse organisationnelle, avec pour objectif de produire des plans d'action cumulatifs en partant de l'existant pour enrichir progressivement la palette des services en

tenant compte des spécificités de chaque territoire.

Le récent travail présenté par l'équipe constituée autour de Jean-Claude Sardas et de Sébastien Gand s'inscrit dans la continuité d'un programme ouvert il y a plus de deux décennies et visant à coupler la réflexion sur les questions de management avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition de dynamiques professionnelles fortement remises en cause par les déplacements des contenus opératoires et des modes de fonctionnement collectif.

Il convient donc d'inscrire cette récente étude dans un travail sur le long cours, Sébastien Gand, Léonie Henaut et Jean-Claude

Sardas mettant la question de l'organisation d'une activité à l'échelle d'un territoire au centre de leurs préoccupations.

Dans cette étude sur les questions d'organisation des services de *care* dans les territoires, ils réitèrent ainsi, à nouveaux frais, le travail d'élaboration de scénarios prospectifs pertinents d'un point de vue politique et ils affrontent la difficulté qu'il y a à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité pour les acteurs concernés (professionnels, aidants, aidés). Ils s'attachent ici à réfléchir à la recomposition de dynamiques professionnelles inhérentes aux activités de *care*, réitérant la pertinence de la dynamique de métier en tant qu'objet d'analyse et de gestion, et ce, afin d'élaborer des cadres d'analyse et d'intervention

prenant simultanément en compte les enjeux en termes de performance, d'organisation et de santé.

Cet ouvrage d'une lecture difficile offre plusieurs apports. Un premier apport résulte du souci des auteurs d'aborder de façon concrète l'inexorable affirmation d'un groupe social, celui des aidants, en cherchant à penser des solutions qui soient pérennes. Un second apport renvoie au souci de modélisation d'une démarche d'action, les auteurs allant jusqu'à construire de façon on ne peut plus concrète une base de données relationnelles et à exercer l'art de la cartographie et de la prospective en prenant en compte les éléments de contexte. Un troisième apport est lié à l'enjeu de la réflexion dans l'invention de formes inédites d'action collective.

# Henri Fayol and the managerial point of view

[A review of \*Henri Fayol, the Manager\* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie, Pickering & Chatto publishers, 2015](#)

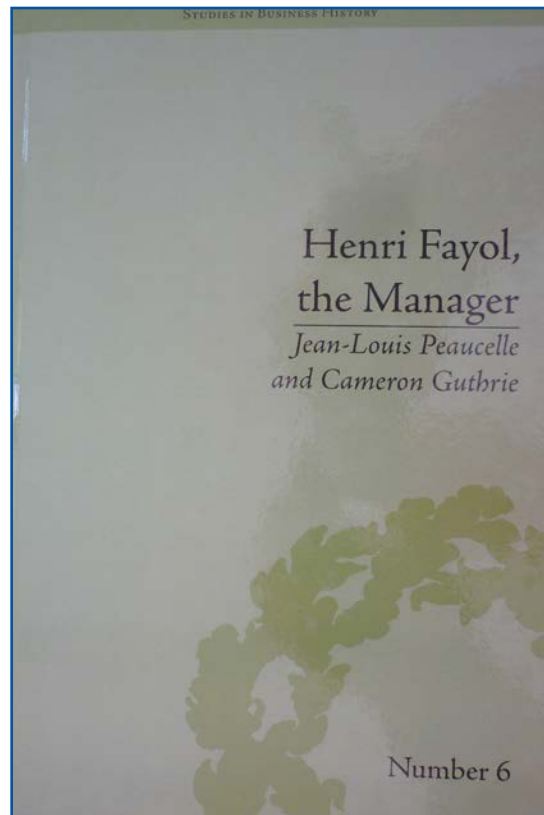
Par Ellen S. O'Connor  
Dominican University of California

Henri Fayol, the Manager (Pickering & Chatto, Studies in Business History, Vol. 6) by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie not only sheds new light on a leading figure but also opens the prospects for further revelations by referencing and examining archival data that document Fayol's business practices as well as previously untranslated works of great importance, notably a section intended for his classic text, *Industrial and General Management* (IGM, 1916).

As Daniel Wren, a distinguished business historian and author of a widely used text in the field, states in his introduction, Fayol codified "much of our modern understanding of the activities of managerial work." Wren signals that this is the first "full-length, fully documented" book about Fayol's "life, work, and contribution to management knowledge" in English. Fayol, managing director of the Commentry-Fourchambault et Decazeville Company (CFDC) from 1888 to 1918, is one of a very few top executives who also wrote management theory. With Peaucelle and Guthrie's new work, he becomes the first one whose business practices are not only probed and codified but also examined in relationship to their management theory.

The authors' stated objective is to "describe Fayol's actions and compare them with his doctrinal

thought." They organize the book according to the ten "major aspects" of Fayol's theoretical structure as set forth in IGM: the five elements of management, i.e. planning, organizing (structuring the company), commanding,



coordinating (ensuring the coherence of action), and verifying (the authors replace the previously used "control") and the six functions of the company, i.e. accounting, sales, financial, technical, security, and administration.

Illuminating IGM, the authors point out in Fayol's principles a "temporal logic that he did not personally explain." Planning focuses on the long term, organizing on the medium term, and commanding and coordinating on the near term. Verifying is done upon completing an action. Different tools accompany each step: the business plan for planning; the organizational chart for organizing; meeting minutes for commanding and coordinating; and "regular reports" for verifying. Comparing IGM's theory and Fayol's practices, a noteworthy finding is an absence of attention to sales in IGM. In reality, Fayol paid much attention to this function: he built up a sales organization and personally negotiated some of the larger contracts.

The chapters also show Fayol confronting the challenge of cooperating with the many entities and policies with which he patently and even adamantly disagreed. Fayol opposed linking wages to coal prices, but he followed other employers when they did so. He opposed labor unions and resented public authorities' intervention in labor relations, but he made decisions based on how unions would perceive him and he respected the law. One noteworthy exception was a strike in 1901 following Fayol's

“dogmatic” decision to pay workers by piece rate. Fayol “played the role of an intransigent Parisian director by refusing the compromises suggested by his engineers” and “this stubbornness” dearly cost the factory. He tended to “face down the unions” at “significant” expense. Yet on the producers’ side, he favored collective price agreements and trade syndicates. He founded and led several such initiatives with mixed success. He cultivated ties with local politicians and supported local Catholic parishes and schools. This point is especially interesting because not only was Fayol an atheist, but also he criticized Catholicism for spreading an “absence of will, of initiative.” Within the company, Fayol’s major disagreements and battles transpired with his board of directors. The authors regard Fayol’s large capital projects as victories in persuading a conservative board to be more ambitious.

The book also brings out Fayol’s heavy emphasis on documenting and distributing information.

“The entire company was involved in collecting data.” Foremen kept “personal notebooks” where they recorded observations made during daily rounds. Registers documented the upkeep and repair of equipment. Fayol had a system called “circulation of documents” that referred to record-keeping and the flow of reports related to meetings. He instituted the company’s custom of detailed annual reports; a noteworthy example is a 1912 report from the Decazeville site that was 450 pages long. Fayol ordered that special reports be written for “all major decisions.” Fayol wrote detailed organization charts as well as exhaustive descriptions for 20 jobs “from the director down to the concierge.”

Fayol recruited and developed talent carefully. In addition to promoting from within, he established career paths for technicians to move into management. He insisted that they keep up with their fields, join learned societies, and publish. He established a library, subscribed to

scientific journals, and paid for their trips to attend conferences and visit other companies and sites.

Fayol’s scientific achievements include his contributions to preventing mine fires and land collapses at excavation sites as well as his theory and research on locating prospective mine sites. He sought operational improvements, such as reducing the cost of manufacturing, and product improvements, such as increasing the quality of coal. At Imphy, Fayol established a large applied research program that “experimented with all possible combinations” of iron and nickel and developed highly specialized steels, which opened profitable new markets in military equipment and in precision instruments. Imphy was a “collective” organization drawing not only on the engineers’ knowledge but also that of workers, technicians, and foremen. Fayol recruited leading engineers and scientists to become collaborators; one, Charles Edouard Guillaume, won a Nobel prize in physics in 1920. Fayol was an early adopter of new technologies for the office, such as electrical lighting, typewriters, and the telephone.

The authors are systematic in their approach; each chapter considers the historical data from the perspective of Fayol’s five managerial elements and the six company functions, with the exception of the administrative function, which the table of contents does not reference. This lens provides not only the book’s organizational structure but also its analytical method. However, the authors take the approach more as a given than a test. Although they mention inconsistencies between Fayol’s theory and his practice, such as Fayol’s deviation from his theory as to the number of correct reports, they do not systematically compare the theory and the reality but rather emphasize how the latter clarifies the former. The book thus opens a research challenge on a basic level: What explains the relationship between Fayol’s actions and his theory? What was his practice of theory building in management? The authors

state that Fayol “believed that his nomination to managing director and the deployment of management tools were experiments equivalent to scientific experiments in a laboratory.” But the data do not show that Fayol developed his management theory in this way. He wrote IGM in 1916 at the age of 75. He reflected on his experience retroactively. This is not a scientific process. However, there are a few intriguing indications suggesting otherwise.

In the unpublished Part III of IGM (appendix 1), Fayol references some notes that he kept in the early 1860’s. The brief quotations show a probing mind at work. For example, when Fayol’s orders to open a site were contradicted by the managing director, Fayol quotes from his notes: “[it] is not a good way to give prestige and initiative to young engineers.” When a worker rejected an order given by Fayol because normally the director, who was absent, issued such orders, Fayol quotes, “After similar incidents, I wrote some months later: ‘A replacement should always be named in advance to replace the absent or delayed director. Authority must always be represented.’”

Over time, Fayol succeeded in gaining authority: “April 1862. The direct instructions from the director to my subordinates are few and far between. Is it because he trusts me or because I have always defended - very respectfully yet firmly - the instructions I had given? Nevertheless, my initiative is now rather encouraged.” Two months later, he writes: “I had some difficulty in the beginning to have my authority accepted by two or three senior employees; this has been achieved. But one must admit that the discipline that reigns here greatly helped. By devotion, or by simple obedience, or by fear, everyone is under the influence of the director who is as hard on himself as he is on others and who is always the first to deal with laborious or dangerous chores.”

Fayol also worried about conflicting orders: “This lack of unity of direction is a perpetual source of

conflict. Business suffers from it.” These references raise questions about Fayol’s learning process. He suggests that the winning of great trust in tandem with assuming great responsibility is the crucial task and that the continuous pursuit of management knowledge is key to achieving this goal.

The authors’ approach also raises questions about how the elements and functions work together. The book’s title denotes this missing dimension by calling Fayol a manager, whereas the point must also be made that Fayol was a managing director (or, in English, a chief executive). Fayol had to be acutely sensitive to the difference between being an engineer, as he was at Commentry from 1860 to 1865, to running Commentry, which he did from 1865 to 1888, to bearing responsibility for the total company. In this respect, the authors bring out a background story over several chapters, which could also serve as a foreground story: Fayol was not the board’s first choice to take charge of CFDC because although he knew mining, he did not know metallurgy, which was a key part of the business. Also, Fayol stated that he himself initially withdrew his name from consideration because he did not want to close Fourchambault as mandated by the board. But Fayol took the job, and Fourchambault was shut down -13 years later. The various chapters contain fragments of this life-and-death story that defined Fayol’s

career; as he said in Part III of IGM, Fourchambault was his great “management experiment” and achievement because it was the only case where he could isolate management ability, as distinct from technical and financial ability, as the decisive factor.

What happened? The board “appealed to [his] devotion” and Fayol “gave in” on the condition that he would not close the factory until he was “assured, through personal investigation, that the closure was absolutely necessary for the common good.” In this context, Fayol’s emphasis on investigation, documentation, and report-circulation takes on a vital meaning.

Could Fourchambault serve as an organizing principle for understanding Fayol? Fayol always defended his position rationally: Fourchambault helped pay for CFDC’s overhead and boosted total profit because other sites bought its output. The authors do explain this point of view: CFDC was “a vertically integrated group, the mines sold part of their coal production to the factories as coke, the Montlucon factory sold its iron to Fourchambault and Imphy, Fourchambault sold its steel to Imphy and the iron mines sold iron ore to the factories.” Thus Fayol recognized that transfer pricing was crucial, which explains his occasional practice of terminating employees to solve what appeared

to be accounting problems. To give his board members a larger point of view, which he called an “industrial” view in contrast to its predominantly “financial” view, Fayol had them read reports written by the different site directors. In this regard, when the authors state that Fayol’s efforts to save Fourchambault show a “chaotic planning practice” that clashed with his theory in IGM, the question arises: Is “chaos” the best description of Fayol’s management of Fourchambault? Fayol saw the parts of CFDC, including Fourchambault, as an interacting whole. Based on his 1916 writings, he also saw Fourchambault as a personal crucible: He did not want to experience the “moral anguish” and to drink “the bitter cup” of declaring the end of enterprise.

This leads to a final point - Fayol’s compelling voice. When the authors quote him at length, a strong personality rings through, such as in 1913 when he reflected on his career: “At a time when I feel that the lessening of my strength will soon no longer permit me to stay at the helm, it’s pleasant for me to see and tell you that the personnel from the top to the bottom of the ladder is today much superior to that it has been for a long time. With such personnel the company can confidently look to the future.”

Thanks to Peaucelle and Guthrie’s work, readers can confidently look forward to better knowing Henri Fayol, the manager - and the scientist, leader, and man.



# For our english-speakers readers

## IN MEMORIAM

Daniel Fixari, mentor of *Gérer & Comprendre*

Editorial board, *Gérer & Comprendre*

### The discourses on salt and iron

Article by Daniel Fixari, professor, École des Mines de Paris, published in issue 1 of *Gérer & Comprendre* (4<sup>th</sup> quarter, 1985)

## OVERLOOKED...

When professionals force managers to adopt a decoupling strategy

**Sébastien Mainhagu**, associate professor in Managerial Sciences, University of Haute-Alsace - CREGO

Top managers in organizations usually adopt a “decoupling” strategy to regulate relations with the professionals whom they employ. The concept of decoupling worked out by Meyer and Rowan (1977) can be used to analyze senior management’s decision to avoid confrontations with professionals by accepting, more or less outright, differences between the institution’s norms and the practices of professionals. Operating in this way is no longer obvious, since managers increasingly interfere in the “business” of professionals. The latter still have resources for countering top management’s strategy of “conformity” with the requirements of institutional representatives; but they have to put up a fight to preserve a method that has advantages no longer recognized by senior managers. To what extent do professionals force managers to adopt a decoupling strategy? Is this method of regulation a restriction on, or a boon for, organizations? To answer these questions, the data are analyzed from studies conducted in two clinics in France, most of whose personnel are paramedics.

Managerial practices, the key to controlling the impact of “interculturality” on strategic international alliances

**Karim Trabelsi**, Maître-assistant HDR at the Institut Supérieur d’Administration des Affaires (ISAAS) in Sfax (Tunisia)

Since “interculturality” has been accused of impeding the success of strategic international alliances, several studies have been devoted to multicultural phenomena in business organizations. Although this academic inquiry has limited this accusation by showing that

cultural diversity bears advantages, very few studies have focused directly both on the practices related to the cultural and social integration of persons and on the ways of controlling the impact of this diversity. Proceeding from this observation and taking under consideration the main effects of cultural differences on crossborder alliances, this study focuses on the key factors of success in managing multiculturalism. As semidirective interviews with 22 managers and 11 Tunisian and French wage-earners in 11 Franco-Tunisian (asymmetrical but stable) alliances show, the key practices for successful managing cultural diversity within an organization are a “cultural audit” along with the generalization and acceleration of an “intercultural rapprochement”. This rapprochement entails making stakeholders aware of intercultural phenomena, providing training (inside or outside the firm) in multicultural relations, setting up a “flat” organization, and boosting parity at the levels of the managerial and work teams.

Repatriation: hard-to-manage cases - Three approaches to an analysis

**Jérémy Vignal**, temporary assignment in teaching and research at the University of Aix-Marseille, CNRS (Laboratoire d’Économie et de Sociologie du Travail, LEST UMR 7317)

The findings of a qualitative survey of 39 persons involved in problems related to expatriation are used, along with a review of the literature, to analyze how multinational corporations manage expatriates. Three lines of thought are pursued. First of all, presenting expatriate management in three distinct phases, as is often done, keeps us from grasping interrelations between phases. Secondly, although expatriates are heterogenous, multinational firms and the literature on this topic seldom grasp the import of this characteristic. Finally, the management of expatriates often revolves around considerations of an administrative, financial or quantitative sort whereas it is, above all, an aspect of career management.

## TRIAL BY FACT

How an abstract idea becomes a means of management: The case of sustainable development

**Héloïse Berkowitz**, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, University of Paris-Saclay

Sustainable development is an abstract idea. By what chained process does such an idea affect corporate

management at the operational level? After describing a set of arrangements with emphasis on the role of meta-organizations, questions are raised about the resulting organizational complexity.

### Is a new managerial cycle gradually emerging? The case of “steered” communities of practice

**Jean-Pierre Bouchez**, president of Planet Savoir, researcher affiliated with LAREQUOI (University of Versailles-Saint-Quentin), director of Research and Innovation at IDRH

Is a new managerial cycle emerging thanks to forms of collaboration through networks, which are being deployed, especially in big organizations, as part of what the authors call a “new collaborative ecosystem 2.0”? A review of the academic literature and, even more, a field study in two dozen big firms brings to light four major, typical forms of interaction that constitute this new ecosystem. In this light, testing the initial hypothesis about the emergence of such an ecosystem must be qualified; it is subject to corroboration by the gradual diffusion in the coming years of this new ecosystem inside big firms.

## OTHER TIMES, OTHER PLACES

### Competition between bookkeeping methods for calculating value during the 19<sup>th</sup> and early 20<sup>th</sup> centuries in France

**Karine Fabre & Pierre Labardin**, associate professors at the University of Paris Dauphine( DRM - UMR 7088)

Borrowing Richard’s categories (1996) to review bookkeeping methods for calculating value, this comparison of four different fields - big firms, bankruptcies, jurisprudence and the literature on accountancy - serves to describe and explain practices in an environment that had no standardized bookkeeping procedures (from the 19<sup>th</sup> till the early 20<sup>th</sup> century). This research enlarges on Richard’s categories while pointing out the effects of choosing a method for calculating the value of assets in balance-sheets.

### Setting up means of control in a nonlimited environment: Censors, auditors, comptrollers and inspectors of authorized companies (1807-1867)

**Christine Fournès-Dattin**, PhD. in Managerial Sciences

The Code de Commerce of 1807 introduced a new legal form for business firms: limited companies (Société anonyme) that should be authorized by the government. While there was no legal requirement, 36 % of these SA introduced auditing process through their articles of association. This paper displays an overview of control modes, from a limited review of accounts 15 days before the general meeting to a permanent task with very extended means of research. It also highlights a process of homogenization in the organisational field of authorized limited companies leading to the 1863 and 1867 Acts that made compulsory the appointment of an auditor in all limited companies. Then it tries to understand why these authorized companies introduced auditing in a legal free environment.

## MOSAICS

**Arnaud Tonnelé** (consultant, coach, Julhiet Sterwen Group): **What is not knowing good for?** On François Dupuy’s, *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Paris: Seuil, 2015

**Alain Max Guénette** (Haute École de Gestion Arc, Neuchâtel): **Old-age dependency: Helping family and friends who help:** On Sébastien Gand, Léonie Hénaut and Jean-Claude Sardas’s, *Aider les proches aidants: comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Paris: Presses de l’École des Mines, 2014

**Ellen S. O’Connor** (Dominican University of California): **Henri Fayol and the managerial point of view**, *A review of Henri Fayol, the Manager* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## IN MEMORIAM

Daniel Fixari, der Weise von *Gérer & Comprendre*

Redaktionskomitee von *Gérer & Comprendre*

Ein Disput über Salz und Eisen (Artikel aus der Nr. 1 von *Gérer & Comprendre* - 4. Quartal 1985)

**Daniel Fixari**, Professor an der École des Mines de Paris

## VERKANNTRE REALITÄTEN

Wenn Führungskräfte von Fachleuten zu einer Strategie der Entkoppelung gezwungen werden

**Sébastien Mainhagu**, Dozent für Betriebswirtschaft, Université de Haute-Alsace – CREGO

Nach altem Brauch befolgen Führungskräfte von Organisationen, die Fachleute in Dienst nehmen, eine Strategie der Entkoppelung, um ihre Beziehungen mit den Letzteren zu regeln. Dieses Konzept, das von Meyer und Rowan (1977) entwickelt wurde, bietet eine Verständnisgrundlage dafür, dass Führungskräfte es vorziehen, die Konfrontation mit Fachleuten zu vermeiden, indem sie mehr oder weniger explizit die Differenzen zwischen den institutionellen Normen und den Praktiken der Letzteren akzeptieren. Doch das Fortbestehen einer solchen Arbeitsweise versteht sich nicht mehr von selbst, denn die Führungskräfte mischen sich immer häufiger in die „Angelegenheiten“ der Fachleute ein. Diese verfügen noch über Ressourcen, die es ihnen erlauben, sich in Widerspruch zur Strategie der Übereinstimmung mit den Anforderungen der Organisation zu setzen, wie sie von den Führungskräften eingeführt wurde. Sie müssen jedoch für die Aufrechterhaltung dieser Regulierungsweise kämpfen, deren Vorteile aber von den Führungskräften nicht mehr anerkannt werden. Inwieweit werden die Führungskräfte von den Fachleuten zu einer Strategie der Entkoppelung gezwungen? Ist diese Regulierungsweise eine Einschränkung oder ein Vorteil für die Organisationen? Um diese Fragen beantworten zu können, analysieren wir Daten, die in zwei französischen Kliniken erhoben wurden, die mehrheitlich Personal beschäftigen, das ärztliche Hilfsberufe ausübt.

Wie kann interkulturelles Management die Auswirkungen von kultureller Vielfalt auf die internationalen strategischen Allianzen wirksam bewältigen?

**Karim Trabelsi**, Maitre-assistant HDR am Institut Supérieur d'Administration des Affaires (ISAAS) de Sfax (Tunesien)

Nachdem der Vorwurf erhoben wurde, dass Interkulturalität den Erfolg internationaler strategischer Allianzen zu verhindern vermag, gab es viele Untersuchungen zu diesem Phänomen. Wenn dank dem Interesse der universitären Forschung dieses Postulat zwar relativiert werden konnte, indem sie im Gegenteil die Vorteile der kulturellen Vielfalt hervorhob, so gibt es doch nur wenige Studien, die gleichzeitig und explizit sowohl die Praktiken der sozialen und kulturellen Integration als auch die Regulierung der Auswirkungen dieser Vielfalt zum Thema haben.

Ausgehend von dieser Feststellung stellen wir in diesem Artikel die beträchtlichen Vorteile der kulturellen Unterschiede für die grenzüberschreitenden Allianzen heraus und befassen uns mit den Erfolgskriterien des interkulturellen Managements. Die semidirektiven Gespräche, die wir mit 22 Allianzmanagern und mit 11 französischen und tunesischen Arbeitnehmern führten, die in 11 französisch-tunesischen Allianzen von asymmetrischer Stabilität tätig sind, ergeben, dass *culture audit*, die Generalisierung und Beschleunigung der interkulturellen Annäherung (über die Sensibilisierung der Abnehmer für die Interkulturalität, die interne und/oder externe interkulturelle Weiterbildung, die Einrichtung einer flachen Organisation und die Förderung der Parität auf der Ebene des Managements und der Belegschaften), entscheidende Praktiken eines erfolgreichen Umgangs mit der kulturellen Vielfalt in einer Organisation darstellen.

Die oftmals schwierige Reintegration der Expatriates : drei analytische Ansatzpunkte

**Jérémy Vignal**, Attaché temporaire für den Bereich Lehre und Forschung, Université d'Aix-Marseille, CNRS - Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST UMR 7317), 13626 Aix-en-Provence Cedex 01

Dank einer qualitativen Befragung von 39 Akteuren, die von der Problematik der Auslandsaufenthalte betroffen sind, und nach der Durchsicht der Literatur zu diesem Thema sind wir in diesem Artikel in der Lage, eine Analyse

der Verwaltung der Expatriates in multinationalen Unternehmen vorzuschlagen. Drei analytische Ansatzpunkte konnten zu Grunde gelegt werden : a) die Verwaltung der Auslandsaufenthalte beruht auf einer Aufteilung in drei unterschiedliche Etappen und verhindert hierdurch das Verständnis der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen diesen unterschiedlichen Zeitabschnitten, b) die Gruppe der Expatriates ist durch eine Heterogenität gekennzeichnet, die von den multinationalen Unternehmen verwaltungsmäßig nur selten berücksichtigt wird und auch in der betreffenden Literatur kaum Erwähnung findet, und schließlich, c) die Verwaltung der Auslandsaufenthalte wird oft von Erwägungen administrativer, finanzieller und quantitativer Art beherrscht, während die Verwaltung der Expatriates vor allem mit Karrieren befasst ist.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

Wie eine abstrakte Idee zu einem Verwaltungssystem werden kann : der Fall der Nachhaltigkeit

**Héloïse Berkowitz**, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Sarclay

Nachhaltigkeit ist eine abstrakte Idee. Durch welche Verkettung von Mechanismen konnte sich eine solche Idee auf die Betriebsführung auswirken, und dies auf operativster Ebene ? Dieser Artikel beschreibt zunächst die Gesamtheit der Maßnahmen und legt besonderen Nachdruck auf die Rolle der Meta-Organisationen. Er befasst sich dann mit Fragen zur organisatorischen Komplexität, die sich daraus ergeben.

Entwickelt sich ein neuer Management-Zyklus ? Der Fall der „gelenkten“ praxisbezogenen Gemeinschaften

**Jean-Pierre Bouchez**, Präsident von Planet Savoir, assoziierter Forscher am Laboratoire LAREQUOI, Université de Versailles-Saint-Quentin, Direktor der Sektion Forschung und Innovation des cabinets IDRH

Dieser Beitrag möchte die Hypothese prüfen, nach der wir es mit der Entwicklung eines neuen Management-Zyklus tun haben, der sich in neuen kollaborativen und netzförmigen Strukturen herausbildet, insbesondere in den großen Organisationen, im Rahmen dessen, was wir als das „neue kollaborative Ökosystem 2.0“ bezeichnen. Wir stützen uns dabei auf die Forschungsliteratur, insbesondere auf eine Studie zu etwa zwanzig Großunternehmen, und kommen zu dem Ergebnis, dass dieses neue Ökosystem aus vier interaktiven dominierenden Funktionsmodellen gebildet wird. Aber angesichts dieser Untersuchung wird offensichtlich, dass die Prüfung dieser Hypothese ein Mindestmaß an Nuanciertheit erfordert, und dass sie in den kommenden Jahren durch die progressive

Verbreitung dieses neuen ökosystemischen Modells in diesen Großunternehmen notwendig bestätigt werden muss.

## ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

Die konkurrierenden Methoden der buchhalterischen Bewertung im Frankreich des 19. Jh.s und des beginnenden 20. Jh.s

**Karine Fabre** und **Pierre Labardin**, Dozenten, Université Paris Dauphine - DRM - UMR 7088

Wir beziehen uns in diesem Artikel auf die Kategorien von Richard (1996), um die verschiedenen Methoden der buchhalterischen Bewertung miteinander zu vergleichen. Auf der Basis eines Vergleichs zwischen vier Bereichen (Großunternehmen, Konkurse, Rechtsprechung und Autoren von Werken zur Buchhaltung) beschreiben und erklären wir die Praktiken in einem Kontext ohne buchhalterische Normierung (vom 19. Jh. bis zu Beginn des 20. Jh.s). Diese Untersuchungen erlauben es uns einerseits, die Kategorien von Richard zu vertiefen, und andererseits die Auswirkung der Auswahl einer Methode der Bewertung von Vermögenswerten, die auf der Aktivseite der Bilanzen verbucht sind, verständlich zu machen.

Die Einführung von Kontrollorganen in einem Kontext, der keinen Einschränkungen unterliegt : Bilanzprüfer, Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsbeamte und Inspektoren der genehmigten Aktiengesellschaften (1807-1867)

**Christine Fournès-Dattin**, Doktor der Betriebswirtschaft

Das französische Handelsgesetzbuch von 1807 setzt eine neue Rechtsform für Handelsgesellschaften ein, diejenige der „société anonyme“ (Aktiengesellschaft), deren Gründung von der Regierung genehmigt werden muss. Obwohl diese Gesellschaften nicht dazu verpflichtet sind, eine jährliche Abschlussprüfung vornehmen zu lassen, sehen 36 % unter ihnen in ihren Satzungen die Einsetzung von Kontrollorganen vor. Wir stellen hier eine Übersicht über die verschiedenen satzungsgemäßen Kontrollweisen vor, die in diesen genehmigten Aktiengesellschaften Anwendung finden. Diese Prüfungen reichen von einer Durchsicht der Konten zwei Wochen vor der Abhaltung der Generalversammlung bis zur Beauftragung einer ständigen Aufsicht mit weit reichenden Nachforschungsbefugnissen. Dieser Artikel schildert außerdem den Homogenisierungsprozess der Organisationsformen dieser Gesellschaften, der zur Verabschiedung der Gesetze von 1863 und von 1867 führt, die für alle Aktiengesellschaften die Einsetzung eines Rechnungsprüfers obligatorisch machen. Zum Abschluss versuchen wir die Motivationen für die Einführung von Kontrollorganen in einem Kontext zu verstehen, der keinen Einschränkungen unterliegt.

## MOSAIKE

### Wozu kann die Tatsache dienen, etwas nicht zu können ?

Zum Buch von François Dupuy, *La Faillite de la pensée managériale – Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015

**Arnaud Tonnelé**, Berater, Coach, groupe Julhiet Sterwen

### Abhängigkeit : Hilfe für die helfenden Angehörigen

Zum Buch von Sébastien Gand, Léonie Hénaut und Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants – Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Éditions des Presses de l'École des Mines, 2014, 190 Seiten (ISBN 978-2-356-71142-7)

**Alain Max Guénette**, HEG – Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

### Henri Fayol and the managerial point of view

*A review of Henri Fayol, the Manager* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie

**Ellen S. O'Connor**, Dominican University of California

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## IN MEMORIAM

Daniel Fixari, el sabio de *Gérer & Comprendre*

Comité de redacción de *Gérer & Comprendre*

Discusión sobre la sal y el hierro (artículo publicado en el nº1 de *Gérer & Comprendre* - 4º trimestre de 1985)

Daniel Fixari, profesor de la Escuela de Minas de París

## REALIDADES DESCONOCIDAS

Cuando los profesionales obligan a sus dirigentes a adoptar una estrategia de disociación

**Sebastián Mainhagu**, Profesor asociado de Ciencias de la Gestión - Universidad de Haute-Alsace - CREGO

Tradicionalmente, los dirigentes de las organizaciones que emplean profesionales (o «expertos de un oficio») adoptan una estrategia de «disociación» en sus relaciones con estos últimos. El concepto de disociación, desarrollado por Meyer y Rowan (1977) permite analizar la elección hecha por estos dirigentes de no entrar en una confrontación con estos profesionales aceptando, más o menos explícitamente, las diferencias entre las normas institucionales y las prácticas de estos últimos. Sin embargo, este tipo de funcionamiento ha perdido vigencia ya que los administradores se implican cada vez más en los «asuntos» de los profesionales. Estos últimos tienen aún recursos que les permiten enfrentar la «estrategia de cumplimiento» de las exigencias de los agentes institucionales establecida por los dirigentes. Pero deben luchar para poder mantener este modo de regulación que los administradores ya no aceptan. ¿En qué medida los profesionales obligan a sus dirigentes a adoptar una estrategia de disociación? Este método de regulación, ¿es un límite o una bendición para estas organizaciones? Para responder a estas preguntas, analizaremos los datos recogidos en dos clínicas francesas que emplean principalmente personal paramédico.

Las prácticas administrativas clave en el control de los efectos de la interculturalidad en las alianzas estratégicas internacionales

**Karim Trabelsi**, Maitre-assistant HDR del Instituto Superior de Administración de Negocios (ISAAS) de Sfax (Túnez)

Ya que la interculturalidad ha sido acusada de ser un obstáculo para el éxito de las alianzas estratégicas

internacionales, muchas investigaciones han estudiado este fenómeno. Si el interés de la comunidad académica ha permitido relativizar esta hipótesis demostrando, al contrario, los beneficios de la diversidad cultural, son pocos los estudios que se centran simultánea y explícitamente sobre las prácticas de integración cultural y social de los diferentes actores y sobre la regulación de los impactos de esta diversidad.

A partir de esta evidencia, además de mostrar las consecuencias importantes de las diferencias culturales en las alianzas transfronterizas, el artículo examina las prácticas clave del éxito en materia de gestión intercultural.

Las entrevistas semi-dirigidas, realizadas con 22 responsables de alianzas y 11 empleados tunecinos y franceses dentro del marco de 11 alianzas franco-tunecinas asimétricas estables, revelan que el control cultural, la generalización y aceleración del acercamiento intercultural (a través de la familiarización de los diversos actores con la interculturalidad, la formación intercultural interna y/o externa, la creación de una organización neutra y la promoción de la paridad a nivel del equipo gerencial y de los equipos de trabajo) constituyen prácticas clave de una gestión eficaz de la diversidad cultural dentro de una organización.

¿Por qué el regreso tras una expatriación es a menudo difícil? Presentación de tres análisis

**Jérémy Vignal**, Responsable encargado de educación e investigación, Universidad de Aix-Marsella, CNRS - Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo (LEST UMR 7317), 13626 Aix-en-Provence Cedex 01

Basándose en una investigación cualitativa realizada con 39 agentes afectados por la problemática de la expatriación y un análisis de la literatura dedicada a este tema, el artículo propone un análisis de la gestión de los expatriados en las empresas multinacionales (EMN). Para ello, se han identificado tres pistas de reflexión: a) la gestión de la expatriación suele tratarse como tres fases distintas, lo que dificulta el análisis de las interdependencias entre estas distintas etapas, b) los expatriados constituyen un grupo heterogéneo, pero las EMN que se encargan de esta población o las publicaciones que tratan este tema sólo tienen en cuenta esta heterogeneidad en raras ocasiones y, por último, c) la gestión de la expatriación suele estar dominada por consideraciones de tipo administrativo, financiero y cuantitativo, mientras que la gestión de los expatriados es ante todo una cuestión de gestión de carrera.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

Cómo una idea abstracta puede convertirse en un dispositivo de gestión, el caso del desarrollo sostenible

**Héloïse Berkowitz**, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Universidad París-Saclay

El desarrollo sostenible es una idea abstracta. ¿De qué forma dicha idea ha logrado tener un efecto sobre la administración de empresas a nivel operativo? Este artículo describe en primer lugar este conjunto de dispositivos, haciendo hincapié en el papel de las meta-organizaciones. Posteriormente se analiza la complejidad organizativa que se deriva de dichos dispositivos.

¿La aparición progresiva de un nuevo ciclo de gestión está en curso? El caso de las comunidades de práctica «dirigidas»

**Jean-Pierre Bouchez**, Presidente de Planet Savoir, Investigador asociado del laboratorio LAREQUOI (Universidad de Versalles-Saint Quentin), Director de investigación e innovación de IDRH

El objetivo de este artículo es analizar la tesis de la aparición de un nuevo ciclo de gestión relacionado con las nuevas formas reticulares y colaborativas que se implementan actualmente, en particular en las grandes organizaciones, dentro del marco de lo que llamaremos «nuevo ecosistema colaborativo 2.0». Basándonos en la literatura académica y en especial en un estudio de terreno realizado en veinte grandes empresas, hemos puesto de relieve cuatro modelos-tipo de usos interactivos predominantes que componen este nuevo ecosistema. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, la demostración de esta hipótesis no parece contundente y deberá confirmarse mediante la difusión progresiva, en los próximos años, de este nuevo modelo ecosistémico en las grandes empresas.

## OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

Las rivalidades entre modos de valorización contable de Francia en el siglo XIX y a principios del siglo XX

**Karine Fabre** y **Pierre Labardin**, Profesores asociados de la Universidad de París Dauphine - DRM - UMR 7088

En este artículo retomamos las categorías de Richard (1996) para comparar los distintos modos de valorización contable. A partir de una comparación entre cuatro espacios diferentes (grandes empresas, quiebras, jurisprudencia y autores de libros de contabilidad), proponemos describir y explicar las prácticas en un entorno libre de normalización contable (del siglo XIX

hasta comienzos del siglo XX). Estas investigaciones nos permitirán, por una parte, enriquecer las categorías de Richard y, por otra parte, mostrar el impacto de la selección de un modo de valorización de los bienes inscritos en el activo de los balances.

La creación de órganos de control en un entorno no restringido. Censores, comisionados, auditores e inspectores de las sociedades anónimas autorizadas (1807-1867)

**Christine Fournès-Dattin**, Doctora en ciencias de la gestión

El Código de comercio de 1807 establece una nueva forma jurídica para las empresas comerciales, la de sociedad anónima, cuya creación debe ser autorizada por el Gobierno. Aunque estas empresas no están obligadas a hacer verificar sus cuentas anuales, el 36 % de ellas incluye en sus estatutos la creación de órganos de control. En el artículo se presenta un panorama de los modos de control reglamentario vigentes en estas sociedades anónimas, que van desde una simple lectura de las cuentas quince días antes de la Asamblea General hasta el establecimiento de una comisión permanente con amplias facultades de investigación. Este artículo resalta también un proceso de homogeneización del ámbito organizativo que constituyen estas sociedades, lo que ha llevado a la adopción de las leyes de 1863 y de 1867, que hacen que sea obligatorio tener un auditor externo en todas las Sociedades Anónimas. Por último, trataremos de entender las motivaciones de la creación de órganos de control cuando no existe una obligación.

## MOSAICOS

¿Para qué sirve no saber?

Comentarios sobre el libro de François Dupuy, *La Faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015

**Arnaud Tonnelé**, Consultor, coach, Grupo Julhiet Sterwen

La dependencia. Ayudar a los que ayudan

Comentarios sobre el libro de Sébastien Gand, Léonie Hénaut y Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants - Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Éditions des Presses de l'École des Mines, 2014, 190 páginas (ISBN 978-2-356-71142-7)

**Alain Max Guénette**, HEG - Alta Escuela de Gestión Arc, Neuchâtel

Henri Fayol and the managerial point of view

*A review of Henri Fayol, the Manager* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie

**Ellen S. O'Connor**, Dominican University of California



### BERKOWITZ Héloïse

Héloïse Berkowitz est docteurante au centre i3-CRG, à l'École polytechnique. Elle est diplômée de HEC Paris, de la Sorbonne et de CEMS. Participante au programme Cefag 2014, elle a été *visiting scholar* à Columbia University. Ses recherches portent

sur les stratégies collectives des firmes dans le secteur de l'énergie et sur les dispositifs de *soft law* en matière de développement durable. Elle s'intéresse à la performativité des sciences sociales, aux méta-organisations et à des sujets transdisciplinaires spécifiques comme les droits de l'homme ou les océans.



### BOUCHEZ Jean-Pierre

Docteur en sciences de gestion, Jean-Pierre Bouchez est Président de Planet Savoir, chercheur associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin et directeur de Recherche et Innovation au sein du cabinet IDRH. À ce titre, il intervient depuis une dizaine d'années

en tant que consultant en management et conférencier auprès de nombreuses organisations et entreprises publiques et privées, en France et à l'étranger. Auparavant, il a exercé en qualité de vice-président Ressources humaines au sein de grandes firmes internationales. Ses travaux portent notamment sur l'économie, l'organisation et les travailleurs du savoir, ainsi que sur la transformation numérique. Il est auteur et co-auteur d'une dizaine d'ouvrages ainsi que de plusieurs dizaines de publications à caractère académique et professionnel.

### FABRE Karine

Karine Fabre est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine. Elle est responsable du Master 1 CCA, elle y enseigne la comptabilité financière, les normes IFRS et la consolidation. Ses recherches portent sur l'histoire des pratiques comptables, plus particulièrement des modalités d'évaluation. Elle a notamment publié dans *Accounting, Business and Financial History, Entreprises et Histoire, Comptabilité-Contrôle-Audit* ou encore dans *Finance Contrôle Stratégie*.



### FOURNÈS DATTIN Christine

Docteur en sciences de gestion, Christine Fournès Dattin a choisi le métier d'enseignant-chercheur après avoir exercé plus de dix ans des fonctions au sein de directions financières opérationnelles dans le secteur de la grande distribution.

Sa thèse soutenue en novembre 2012, sous la direction du professeur émérite Yannick

Lemarchand, porte sur l'émergence du Commissariat aux comptes en France sur la période allant de 1807 (année de parution du Code de commerce) à 1966 (loi sur les sociétés commerciales).

Christine Fournès Dattin est actuellement en poste à l'ESCEM (sur le campus de Tours), où elle exerce en qualité de professeur de finance-comptabilité et est responsable du département « Analyse de la performance ». Ses domaines de recherche portent principalement sur l'histoire des pratiques comptables, de l'audit et des mécanismes de gouvernance.

« *Enseignement, recherche et implication dans la vie d'une école sont trois domaines d'activité que j'aime mener de front et qui me passionnent !* »

### 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](mailto:alain-max.guenette@he-arc.ch)

### LABARDIN Pierre

Pierre Labardin est maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine. Il est co-responsable du Master 2 « Conseil et Recherche en Audit et Contrôle ». Il est membre du bureau de l'AHMO (Association pour l'Histoire du Management et des Organisations). Il enseigne l'histoire de la gestion et les modes d'évaluation des immobilisations en comptabilité et en finance. Ses recherches portent sur l'histoire de la comptabilité et des organisations, plus particulièrement sur les interactions entre l'évaluation comptable et les pratiques organisationnelles. Il a notamment publié dans *Accounting History Review, Management & Organizational History, Accounting History, Comptabilité-Contrôle-Audit, Gérer et Comprendre, la Revue française de gestion et Économie et Sociétés série KF*.



### MAINHAGU Sébastien

Sébastien Mainhagu est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Haute-Alsace et est chercheur au CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations – EA 7317). Il a publié plusieurs articles sur les évolutions des pratiques de GRH dans les établissements

d'hospitalisation et sur la conduite de ces changements par les dirigeants de ces organisations (*Journal de Gestion et d'Économie Médicales, Sciences Sociales et Santé, @grh* et, prochainement, *Management International*). Il a égale-



ment publié un article avec Yves Moulin sur la gestion des émotions dans les centres d'appels (paru dans la revue *Relations industrielles*). Enfin, il a mené récemment deux études, l'une dans le secteur social et médicosocial, en expliquant le choix fait de rester dans l'emploi par l'identification à l'activité, l'autre dans le secteur public portant sur la logique managériale de formation (communications à l'AGRH 2014 et 2015).

### O'CONNOR Elle S.

Ellen S. O'Connor (Ph.D., University of Chicago, M.B.A., University of California, Berkeley) is Senior Research Fellow at the Institute for Leadership Studies, Dominican University of California. She has published in leading refereed journals, including the *Academy of Management Review*, *Organization Studies*, and the *Journal of Applied Behavioral Sciences*.

Her research on Elton Mayo and the Harvard Business School, published in the *Academy of Management Review*, received the John F. Mee Award for Best Management Contribution from the Management History Division of the Academy of Management. In 2012, with Stanford University Press, she published *Creating new knowledge in management: Appropriating the field's lost foundations*, a study of Mary Parker Follett, Chester Barnard, and the history of the U.S. business school. O'Connor's current research focuses on executive education.

### TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est coach, consultant, formateur et conférencier.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis près de vingt-cinq ans. Il a commencé sa carrière à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants, puis chez Blédina (groupe Danone), comme consultant en conduite du changement. Depuis 2007, il est consultant et coach au sein du cabinet Julhiet Sterwen.

Il enseigne à Grenoble École de Management, en Master, et au DU *Executive Coaching* de l'Université de Cergy-Pontoise.

Publications :

- *La Bible du team-building*, éd. Eyrolles, 2015 ;
- *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, éd. Julhiet, 2013 ;
- *Coacher son équipe – Développer le collectif*, éd. Julhiet, 2013 (co-écrit avec Corinne Derive) ;
- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, éd. Eyrolles, 2011 (8<sup>ème</sup> tirage) ;
- *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, éd. Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement) ;
- *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, éd. d'Organisation, 2007.



### TRABELSI Karim

Karim Trabelsi est Maître-Assistant à l'Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax (Tunisie) depuis 2009. Il a obtenu en décembre 2008 un doctorat en Sciences de Gestion de l'IAE de Caen Basse-Normandie portant sur « le management de la coopération dans les alliances stratégiques horizontales : légitimité, enjeu et antécédents » et est titulaire, depuis 2015, d'une habilitation universitaire à diriger des recherches (HDR). Ses travaux de recherche sont centrés sur le management relationnel, la coopération et la performance dans le cadre spécifique des alliances stratégiques entre concurrents. Outre sa participation à des conférences internationales, il a publié dans des revues internationales à comité de lecture plusieurs articles sur le pouvoir, la confiance et la performance dans les alliances interentreprises. Karim Trabelsi enseigne notamment le management stratégique, la gestion de l'innovation, le leadership et l'entrepreneuriat international.

giques horizontales : légitimité, enjeu et antécédents » et est titulaire, depuis 2015, d'une habilitation universitaire à diriger des recherches (HDR). Ses travaux de recherche sont centrés sur le management relationnel, la coopération et la performance dans le cadre spécifique des alliances stratégiques entre concurrents. Outre sa participation à des conférences internationales, il a publié dans des revues internationales à comité de lecture plusieurs articles sur le pouvoir, la confiance et la performance dans les alliances interentreprises. Karim Trabelsi enseigne notamment le management stratégique, la gestion de l'innovation, le leadership et l'entrepreneuriat international.

### VIGNAL Jérémy

Jérémy Vignal est Attaché Temporaire à l'Enseignement et à la Recherche au sein de la Faculté d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille Université. Il prépare un doctorat en Sciences de Gestion au sein du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 7317 CNRS et AMU) sous la direction des professeurs Ariel Mendez et Ewan Oiry. Ses recherches doctorales portent sur la gestion des carrières des expatriés et des compétences développées à l'international.