

**L**a Nouvelle Orléans se noie sous l'incompétence et l'incurie des hommes. Flânant il y a quelques semaines dans une Bourbon Street en fête, je n'imaginai pas à quel point l'article de Patrick Lagadec que nous venions de publier en Juin (*G&C* n° 80) serait pré-moitoire, ni quelle cruelle illustration une tempête du nom de Katrina allait apporter aux mises en garde de l'auteur.

Sur des sujets, certes moins tragiques mais engageant pareillement ces qualités de bonne gouvernance évoquées régulièrement dans nos colonnes, trois articles traitent, dans ce numéro 81, de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOLF), de la Loi d'Orientation Agricole (LOA) et de la réforme du système de santé français. Ces articles abordent des thèmes particulièrement sensibles dans le débat politique actuel, respectivement : l'incidence des choix budgétaires sur le rôle de l'État, vu ici sous l'angle particulier de son action en matière de sécurité et de maintien de l'ordre, sujet sensible s'il en est ; la place dévolue à l'agriculture, à la fois secteur économique et acteur de l'aménagement du territoire ; la mission de l'assurance maladie – dont on sait la place qu'elle tient dans les préoccupations des Français – qui est de garantir un niveau homogène de la qualité et non de promouvoir un système concurrentiel, facteur de discrimination (du moins selon l'auteur, dont l'opinion est contestée par F. Pavé qui ouvre le débat). Les analyses critiques des auteurs nous mettent en garde contre les solutions faussement évidentes, la communication simplificatrice et le rationalisme étroit et rejoignent, là encore, des thèmes chers à *Gérer & Comprendre* depuis sa création, il y a vingt ans de cela.

La parenthèse estivale désormais refermée, la litanie des catastrophes majeures ou mineures s'égrène à nouveau à la Une du Journal de vingt heures : inondations, attentats ou incendies... Des crises naturelles, militaires, sociales ou politiques restent sans réponse, des échéances politiques majeures se profilent en Europe et ailleurs, des évolutions environnementales inquiétantes semblent désormais avérées et la crise énergétique n'est désormais plus une menace lointaine... Des choix radicaux vont s'imposer et des décisions engageant le long terme devront être prises. Les hommes et les femmes qui seront amenés à les faire y seront-ils prêts ?

Le temps du jazz et de la fantaisie dans les vieilles rues françaises de la Big Easy est-il pour autant révolu ? Gageons que non et qu'il se trouvera encore une place, dans les préoccupations des gens écrasés par le poids du court terme, pour l'espoir, l'humour et la fête, seuls vrais moteurs du changement et de la subversion comme nous l'ont jadis montré Rabelais ou les salons du XVIII<sup>e</sup> siècle, juste avant la Révolution...

PASCAL LEFEBVRE  
Secrétaire général  
du Comité de rédaction

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines,

Créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs au  
Corps des Mines,

réalisée avec le  
concours du Centre  
de recherche en  
gestion de l'École  
polytechnique.

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE  
N° 81 • SEPTEMBRE 2005

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines  
120, rue de Bercy – Télédock 797  
75572 Paris Cedex 12

www.anales.org

**François VALÉRIAN**,  
Rédacteur en chef  
**Danièle BARBIER**,  
Secrétaire générale  
de la rédaction  
des Annales des Mines  
**Dominique BLANC**,  
Secrétaire générale du Comité  
de rédaction de Responsabilité  
et Environnement  
**Danielle DEGORCE**,  
**Martine HUET**,  
Assistants de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Assistant de rédaction

## GÉRER & COMPRENDRE

### RÉALISATION

**Manne HÉRON †**,  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT PRÉVOST**,  
Mise en page  
**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture  
**Christine DE CONINCK**,  
Iconographe  
**Marise URBANO**,  
Réalisation

### ABONNEMENTS ET VENTES

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

### TARIFS

Voir encart p. 49-50

### FABRICATION

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

### COUVERTURE

« Naufrage causé par  
des démons » (huile sur toile),  
école flamande, 15<sup>e</sup> siècle.  
Tolède, hôpital Tavera.  
Photo © Bridgeman-Giraudon.

### PUBLICITÉ

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

### TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :  
pages 4, 14, 24, 38 et 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>  
et 4<sup>e</sup> de couverture.

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse

**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche  
en gestion de l'École  
polytechnique

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

**Bernard COLASSE**  
Université  
de Paris-Dauphine

**Bernadette DOMINIQUE**  
Secrétaire de rédaction

**Hervé DUMEZ**  
Centre de recherche  
en gestion de l'École  
polytechnique

**Daniel FIXARI**  
Centre de gestion  
scientifique de l'École  
des mines de Paris

**Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

**Hervé LAROCHE**  
ESCP-EAP

**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Évry-  
Val d'Essonne,  
Secrétaire général du comité  
de rédaction

**Christian MOREL**  
Renault

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
INSA

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

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Louis-Georges SOLER**  
INRA

**François VALÉRIAN**  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines

**Michel VILLETTE**  
ENSIA

**Jean-Marc WELLER**  
LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

# LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER COMPRENDRE

## LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

## LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

## LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

## LES CRITÈRES DE REJET

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

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

critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

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

## INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

**Bernadette DOMINIQUE**  
École de Paris du Management,  
94, boulevard du Montparnasse  
75014 PARIS.

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

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

RÉALITÉS  
MÉCONNUES

## 5 LA LOLF : SIMPLE OUTIL DE MANAGEMENT OU DOGME ÉCRASANT ?

Par Arnaud LACAZE

L'ÉPREUVE DES FAITS

## 15 GÉRER DES CHERCHEURS EN ENTREPRISE Carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences

Par François FORT et Daniel FIXARI

RÉALITÉS  
MÉCONNUES

## 25 LA VITRINE OU L'ARRIÈRE BOUTIQUE ! Le rôle des Contrats Territoriaux d'Exploitation en Guadeloupe

Par Eduardo CHIA et Michel DULCIRE

RÉALITÉS  
MÉCONNUES

## 39 LA SOCIALISATION DES PROFESSIONNELS COMPTABLES DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Par Marie-Andrée CARON

AUTRES TEMPS,  
AUTRES LIEUX

## 51 ÊTRE UN « MAUDIT FRANÇAIS » EN GESTION AU QUÉBEC

Par Jean-Pierre DUPUIS

MOSAÏQUE

## 62 LA RÉUSSITE, ENTRE MÉRITE ET NÉGOCIATION ?

Par François VALÉRIAN

## LA GOUVERNANCE... AUTREMENT ?

Par Blanche SEGRESTIN

## LA GESTION DU SOI EN ENTREPRISE

Par Sébastien GAND

DÉBAT

## 66 COMPRENDRE L'INNOVATION : Le chaînon manquant

Par Hervé DUMEZ

L'ÉPREUVE DES FAITS

## 74 FINANCER LA QUALITÉ DES SOINS HOSPITALIERS Jusqu'où aller ?

Par le Dr. Étienne MINVIELLE

## AH, LA QUALITÉ ! NOUS VOULONS DES BARBIERS... DE QUALITÉ !

Par Francis PAVÉ

## RÉPONSE À FRANCIS PAVÉ

Par le Dr. Étienne MINVIELLE

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS

## 88 ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

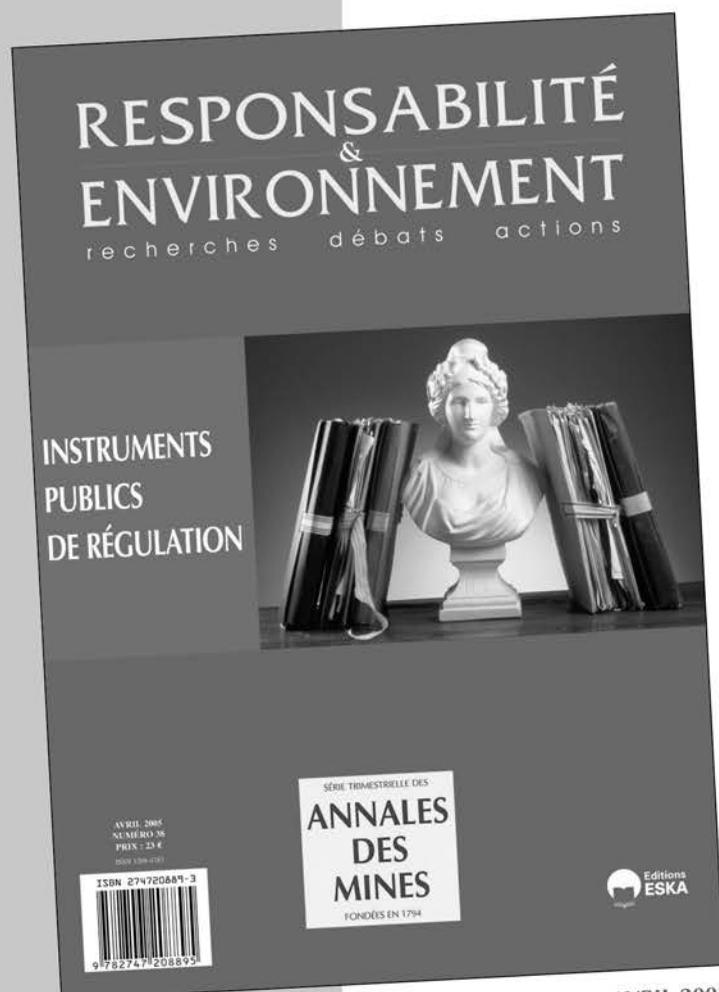
SOMMAIRE

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

## SOMMAIRE

- Les puissances publiques : efficacité, contrôle et régulation, actes du séminaire du 20 mai 2003  
*Gustave Defrance, André-Claude Lacoste*
- Les instruments économiques des politiques d'environnement  
*Emmanuel Massé, Xavier Delache*
- Synthèse du rapport de la Commission des comptes et de l'économie de l'environnement.  
Agriculture et environnement
- Pour lutter contre l'effet de serre : intégrer tous les paramètres  
*Henri Prévot*



AVRIL 2005  
ISSN 1268-4783  
ISBN 2-7472-0889-3

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Responsabilité & Environnement** avril 2005 - numéro 38 (ISBN 2-7472-0889-3) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# LA LOLF : SIMPLE OUTIL DE MANAGEMENT, OU DOGME ÉCRASANT ?

RÉALITÉS MÉCONNUES

Comment rendre compte de l'attachement des services de Police ou de Gendarmerie au respect des règles de Droit et à la défense de l'intérêt général au moyen d'une batterie d'indicateurs chiffrés ? Comment évaluer la performance des services de sécurité, alors que l'effet recherché est atteint lorsque certaines actions sont déjouées et que, *in fine*, rien ne se passe ? En débutant son analyse de la LOLF par une critique portant sur son adaptation au management de la force publique, l'auteur s'interroge ensuite sur la pertinence même de cette démarche de management par objectifs appliquée aux services de l'État et sur la légitimité d'un outil qui s'impose doucement comme une évidence et dans un large consensus. Cet outil n'a-t-il pas, en définitive, tous les atours d'une doctrine ou d'un puissant dogme face auquel le manager public a tout intérêt à garder un vif esprit critique ?

PAR **Arnaud LACAZE**, DOCTORANT AU CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

**A**u moment où la presse relate la décision du gouvernement de ramener sa participation dans le capital de France Telecom en deçà de 50 %, une autre information interne à l'entreprise publique est, elle aussi, dévoilée (1) : selon un sondage interne réalisé dans le cadre des comités d'hygiène et de sécurité, 54 % des agents de l'ancienne « *administration des Télécoms* » n'auraient pas le moral. Pire : depuis quelques années, le « *poids des objectifs* » et le « *harcèlement de la hiérarchie* » dégraderaient le climat social. Le journaliste de France 2 qui en fait état indique de surcroît que de nombreux agents quittent l'entreprise en retraite anticipée (2) ou se réfugient dans des congés de longue maladie de plus en plus nombreux. Curieux contraste à un moment où

le management par objectifs est à tel point en vogue, et même en passe de devenir, sans le dire, un nouveau dogme gestionnaire.

## MÊME L'ÉTAT S'Y EST MIS.

En effet, bien que relativement peu commentée par la presse économique ou dans les milieux académiques, la LOLF (3), votée par le Parlement en 2001, sonne comme une petite révolution dans le paysage de la gestion publique. Le management par objectifs appliqué aux dépenses de l'État et à la gestion de ses services :

(1) Journal télévisé de France 2, 31 août 2004 à 20h ; les parties de texte entre guillemets sont des citations ; il en sera de même dans la suite du document.

(2) L'entreprise publique dispose en effet, depuis plusieurs années, d'un dispositif incitatif appelé « *congé de fin de carrière* ».

(3) Loi Organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux Lois de Finances.

voilà, résumés à grands traits, les enjeux de ce texte adopté dans un large consensus par la représentation nationale. Au-delà de ce consensus, on pourrait légitimement se demander si l'ensemble des missions de l'État va ainsi pouvoir être géré suivant les critères de performance habituellement appliqués – du moins le dit-on – au monde de l'entreprise. En particulier, comment les missions régaliennes de l'État – parmi lesquelles l'exercice de la force publique – pourront-elles se plier au cadre nouveau du management par objectifs ?

Cet article se propose tout d'abord d'exposer les nouveaux principes de gestion posés par la LOLF, en soulignant ses enjeux, ses présupposés et ses zones de risques. Dans une analyse essentiellement prospective (4), il examine ensuite l'application de ce modèle de gestion à la force publique, en éclairant quelques-unes de ses limites et effets pervers potentiels. Il se donne enfin pour but de proposer une grille d'analyse alternative permettant d'analyser la gestion de la force publique et de mieux appréhender les ressorts spécifiques de son management.

#### LA LOLF : POINTS DE REPÈRES ET PRÉSUPPOSÉS

La LOLF est d'abord un texte technique qui réorganise les lois de finances, c'est-à-dire qu'il définit le cadre général dans lequel sont préparés, adoptés et exécutés les budgets des différents ministères. Mais elle est aussi – et c'est sur cette dimension que nous concentrerons notre analyse – une réforme centrée sur une plus forte responsabilisation des gestionnaires et sur le contrôle de leur performance. Dans son principe général, la LOLF correspond à la fois à une nouvelle architecture du budget de l'État et à une évolution du suivi de la dépense publique. À partir d'octobre 2005 (au moment où sera voté le projet de loi de finances 2006), au lieu de regrouper les crédits budgétaires par nature de dépense, la nouvelle présentation du budget exposera les moyens annuels dont disposera l'État par finalités opérationnelles.

Concrètement, cette nouvelle présentation budgétaire se compose de trois niveaux : les missions, les programmes et les actions. Les grandes politiques publiques financées par l'État doivent être identifiées par des « missions ». Les missions peuvent relever d'un ou plusieurs ministères. Elles constituent des unités de vote au moment de l'approbation du budget par le Parlement. Une mission (exemple : « Solidarité et intégration ») comporte plusieurs programmes (exemple : « Accueil des étrangers et intégration » ou « Conduite et

soutien des politiques sanitaires et sociales »), qui constituent les cadres de mise en œuvre du budget. Ainsi, à partir de l'année 2006, l'architecture du budget de la France comportera quarante-sept missions, déclinées en cent cinquante-huit programmes (5). Des actions détaillent ensuite chacun des programmes et regroupent les crédits ayant la même finalité. L'exécution budgétaire se fera sur la base des consommations effectives de crédits par action. Pour couvrir l'ensemble des missions habituellement dévolues aux différents ministères et à leurs services déconcentrés, cette cartographie des actions doit donc être exhaustive sous peine (en théorie) de ne plus pouvoir justifier l'allocation de personnel ou le budget de fonctionnement de telle ou telle unité administrative.

Les ministres devaient faire connaître avant l'été 2004 le nom des responsables de chacun de leur(s) programme(s). La désignation des responsables de programme ne remet cependant en cause ni les organigrammes, ni la hiérarchie interne des ministères. À ce stade, une seule exception a été relevée avec la modification – par décret – des prérogatives du chef d'état-major des Armées, désormais investi d'un rôle renforcé quant au pilotage de la mission « Défense ». La communication en Conseil des ministres du 16 juin 2004 précise en outre que les responsables « *deviendront les gestionnaires des politiques sectorielles de l'État et seront jugés en fonction des résultats qu'ils obtiendront* » ; elle ajoute : « *L'Administration française, à l'instar de ce que pratiquent nombre de nos voisins, va entrer dans une culture d'objectifs et de responsabilité* ».

Au Conseil des ministres du 16 juin 2004, le secrétaire d'État au Budget et à la réforme budgétaire a par ailleurs indiqué que cette nouvelle présentation du budget « *offrira une vision stratégique des politiques publiques et permettra d'évaluer la qualité de la gestion de l'État* ». Le texte même de la loi prévoit que les projets de programmes seront présentés par les ministères avec plusieurs annexes techniques. Plus explicitement, elle dispose que « *ces annexes sont accompagnées du projet annuel de performances de chaque programme précisant [...] la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié* ».

Ce que la loi prescrit n'est donc rien d'autre que la généralisation d'un management par objectifs, appliqué à l'ensemble de l'action publique relevant de l'État. Ce faisant, ce modèle de gestion qui présente toutes les caractéristiques d'une mode managériale (6) viendrait à présent irriguer le secteur public. On observera tout d'abord que le recours à ce modèle de gestion a été (en partie au moins) légitimé par des exemples extérieurs

(4) La mise en œuvre complète de la LOLF par tous les ministères n'est prévue qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

(5) Cf. le site [www.moderfie.finances.gouv.fr](http://www.moderfie.finances.gouv.fr) entièrement dédié à la réforme budgétaire et à la mise en œuvre de la LOLF.

(6) Cf. Christophe MIDLER, « Logique de la mode managériale » in *Annales des Mines, série Gérer et Comprendre* n°3, juin 1986, p74-85.

plus anciens. Ainsi, un rapport du Sénat (7) liste les pratiques budgétaires de plusieurs pays occidentaux et réserve d'importants développements à la réforme budgétaire canadienne (avec la mise en place des « *rapports ministériels sur le rendement* »), au *Green Book* américain (mémento de procédures du Gouvernement fédéral) ou encore au comité PUMA (pour Public Management and governance) de l'OCDE. Précisément, une édition de 2002 (8) de la *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire* avait pour but de tirer le bilan des dispositifs mis en place dans plusieurs pays membres. Il est frappant d'y lire que la France y est présentée comme en retard par rapport au Canada, à l'Australie ou encore au Royaume-Uni. Une note de synthèse, en tête de rapport, expose la différence entre les modèles axés sur les « résultats » et ceux axés sur les « produits » ou les « intrants » (9). La ligne directrice est clairement exposée : « *les actions entreprises pour introduire sur une plus grande échelle l'élaboration des budgets et la gestion centrées sur les résultats ne font pas exception [...]. Dans les pays membres, l'objectif est de compléter les pratiques existantes en mettant l'accent sur les résultats* ». Plus loin, on lit : « *En France [...] l'accent reste surtout mis sur les produits. La France remodèle actuellement les principaux documents relatifs à la loi de finances pour mieux prendre en compte les objectifs de résultats et de produits et les informations dans ces domaines* ».

La convocation de références externes, présentées comme autant de démarches ayant fait leurs preuves, rejoint une littérature, déjà abondante, consacrée au management par objectifs. Cette dernière est elle-même alternativement alimentée ou utilisée par les cabinets de conseil en stratégie, en management, en organisation ou par les organismes de formation qui n'ont pas manqué de bâtir une offre de service très riche sur ce thème. La conjugaison d'une orientation politique (10), de l'existence de pratiques-modèles et d'une mode managériale bien installée a, de manière certaine, favorisé l'affirmation des principes de la LOLF.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner le large consensus qui s'est spontanément dessiné autour des principes de gestion de la LOLF. La loi a été votée à l'unanimité – chose rare – à l'Assemblée. La presse économique a salué cette réforme, avec enthousiasme dont peu d'autres ont bénéficié. Pendant que le *Figaro Économie* titrait : « *Une nouvelle architecture budgétaire pour améliorer la gestion publique* » [22 janvier 2004], *Libération* annonçait comme une avancée : « *Le budget des fonc-*

*tionnaires géré comme une entreprise* ». Une analyse plus minutieuse des titres de la presse économique, entre le mois de juin 2003 et l'été 2004, montre que la LOLF a été fort peu critiquée ; le plus souvent, c'est la distance éventuellement prise par rapport à ses principes qui a essuyé quelques rares salves médiatiques, entonnées sur l'air de « *pas assez de LOLF, pas assez vite* ».

Ce discours a par ailleurs été consolidé par la création, au sein du ministère de l'Économie et des Finances, d'une direction de la Réforme budgétaire (DRB), chargée à la fois de mettre en application la LOLF et de la promouvoir. Dans la procédure budgétaire, cette direction se trouve de toute façon en position stratégique puisque, pour simplifier, les budgets ministériels doivent tous transiter par ce canal pour être pris en compte par la prestigieuse et puissante direction du Budget. Ceux qui ne seraient pas présentés suivant ces canons seraient purement et simplement « retoqués », ce qui laisse, si l'on en croit les textes qui vont entrer en vigueur, une marge d'appréciation somme toute réduite aux ministères. Cette direction a aussi pu prendre appui sur un site Internet dédié, de nombreux séminaires interministériels, des fascicules de présentation et même une instance de normalisation et d'audit : le comité interministériel d'audit des programmes (CIAP). Ce comité, composé d'auditeurs de l'ensemble des corps d'audit et d'inspection de l'État est, à la fois, chargé d'analyser les projets de programmes des ministères et d'évaluer, après coup, les rapports de performance que les gestionnaires de programme devront remettre à la fin de chaque exercice. Des séances de formation de ces auditeurs ont eu lieu tout au long de l'année 2004 et un guide d'audit initial des programmes a été diffusé.

Au-delà de son contenu technique (11), il peut être observé que la LOLF et le discours politique qui l'accompagne reposent sur trois présupposés (et qu'ils les promeuvent) :

– la loi s'assigne un objectif central : « *responsabiliser les gestionnaires* » et « *développer une culture de la performance ou de l'efficacité* », pour reprendre strictement les termes de la loi et de sa présentation) et évoque un moyen pour y parvenir : manager par objectifs. Elle suppose donc que le management par objectifs, appliqué aux opérateurs (12) de l'État, va permettre d'améliorer l'efficacité de la dépense publique. Cela correspond à un *présupposé d'opérationnalité* ;

(7) *Rapport d'information* n° 338 de mai 2001.

(8) *OECD Journal of Budgeting*, Ed. OCDE 2002, Volume 1 – n°4.

(9) Le rapport de l'OCDE précise que les « intrants » sont les éléments dont dispose une organisation pour produire un résultat. Les « produits » sont les biens ou les services que l'État procure à la collectivité. Enfin, les « résultats » sont les incidences sur la collectivité. À cet égard, le rapport indique que ces derniers « *donnent une idée de ce à quoi aboutit l'action de l'État et justifient ses interventions* ».

(10) Un débat sur l'efficacité de la dépense publique s'est engagé au Parlement en 1998. Il a débouché sur le dépôt d'une proposition de Loi dont un autre but était de renforcer le rôle du Parlement dans le contrôle des dépenses de l'État. Ce texte a posé les jalons de la LOLF.

(11) La promulgation de la LOLF a été suivie de la présentation par le gouvernement, le 21 janvier 2004, d'un recueil des « *Treize normes comptables de l'État* ».

(12) C'est le terme consacré par la LOLF pour désigner l'ensemble des services chargés de mettre en œuvre les actions et bénéficiant du financement de l'État.



– ce management par objectifs et cette culture de résultats sont applicables (et donc prescrits) à l'ensemble des actions de l'État, ce qui *présuppose l'universalité* de l'outil et de la démarche;

– ce n'était pas fait avant la LOLF, autrement dit, jusqu'à présent la gestion publique et l'architecture du Budget de l'État ne permettaient pas de diffuser une culture de résultats et de s'assurer de l'efficacité de l'utilisation des deniers publics. Tel un *Grand Soir* gestionnaire, ce point de vue correspond implicitement à un *présupposé de progrès*.

La LOLF semble en effet poser en évidence le fait qu'appliquer un management par objectifs aux différentes politiques publiques en améliorera la performance, que ce principe de gestion est universel et que, jusqu'alors, faute d'un suivi par indicateurs et d'une mesure de l'atteinte d'objectifs, la gestion publique était restée hermétique à toute logique d'efficacité. Pour en questionner plus concrètement la portée et la validité, il serait intéressant d'examiner l'application de la LOLF aux missions les plus régaliennes de l'État (qui sont, a priori, les plus éloignées du modèle gestionnaire de l'entreprise), au premier rang desquelles on trouve la sécurité. L'exemple du management de la force publique pourrait en effet sérieusement remettre en cause la validité de ces différents présupposés.

## LA LOLF APPLIQUÉE AU MANAGEMENT DE LA FORCE PUBLIQUE : LE CAS DE LA POLICE NATIONALE

En juin 2004, le gouvernement a commencé à transposer « à blanc » la logique de moyens qui régit le budget national depuis l'ordonnance de 1959, en logique de résultats (au sens de la LOLF), avec la répartition des crédits de l'État en trente-quatre missions, elles-mêmes réparties en cent trente-deux programmes. Neuf de ces missions sont interministérielles; parmi celles-ci, la mission « Sécurité », qui comporte deux programmes aux intitulés très compréhensibles : « Police nationale » et « Gendarmerie nationale ». Nous nous proposons de décrire, puis de commenter brièvement, le premier de ces deux programmes.

Le document de référence disponible à ce jour est le « Projet Annuel de Performance » (PAP), qui est une annexe explicative du projet de loi de finances. Ce document devra, à terme, « contenir une justification des crédits, permettant d'explicitier le calibrage des principales

*dotations budgétaires, en référence à des éléments physiques et à des données relatives aux coûts et [...] une analyse du coût des actions »* (13). Il fait explicitement référence au guide méthodologique et aux différents éléments de doctrine (en particulier au fascicule édité en juin 2004 par le comité interministériel d'audit des programmes, intitulé : « *La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs* »).

Cet exercice est loin d'être arrivé à son terme. Les documents élaborés en sont encore au stade de projet car les négociations entre ministères dépensiers (14) et DRB se poursuivent. En privé, les responsables concernés ne cachent pas que les discussions sont parfois vives entre une direction de Bercy, chargée de faire respecter une nouvelle orthodoxie budgétaire, et des directions d'Administration centrale, confrontées à la difficulté de faire (15), à laquelle s'ajoutent les résistances traditionnellement opposées aux réformes de l'État. En réalité, sans diminuer la portée de l'analyse qui suit, plusieurs responsables de programme ou leurs chargés de mission LOLF reconnaissent s'être attelés à la rédaction de leur PAP essentiellement pour se conformer aux prescriptions de la loi et du gouvernement. Par discipline, donc. C'est pourquoi il serait sûrement excessif d'interpréter les documents produits comme une marque d'adhésion unanime au processus.

Concrètement, un budget de plus de 7,9 milliards d'Euros est inscrit en projet de loi de finances pour le programme « Police nationale ». Le directeur général de la Police nationale a été désigné par le ministre de l'Intérieur pour en être le responsable. Ce programme a pour finalité générale « *l'amélioration de la sécurité des Français en luttant contre toutes les formes de délinquance et en inscrivant cette action et les résultats obtenus dans la durée* » (16). Il comporte six actions. Voici l'exposé qu'en fait le texte officiel :

- L'action 1 : « *Ordre public et protection de la souveraineté* », a pour objectif de maîtriser les troubles à l'ordre public et de réduire la menace extérieure;
- L'action 2 : « *Sécurité et paix publique* », s'articule autour de quatre grands axes : sauvegarde des personnes et des biens, sécurité générale et prévention, Police et action administratives, accueil du public et encadrement;
- L'action 3 : « *Sécurité routière* », vise à améliorer le civisme routier et à s'assurer du respect du code de la route pour sécuriser les voies de circulation routière;
- L'action 4 : « *Police des étrangers et sûreté des transports internationaux* », tend à maîtriser les flux migratoires au regard de la réglementation et à

(13) Ces précisions sont tirées de l'avertissement figurant en tête du PAP, lui-même disponible sur le site Internet cité plus haut.

(14) C'est le terme consacré à la Direction du budget et à la DRB pour désigner l'ensemble des ministères consommateurs de moyens (à l'exception du ministère de l'Économie et des Finances, qui en consomme pourtant, lui aussi...).

(15) À ce stade, certaines directions spécialisées du ministère de la Défense et de la Chancellerie n'ont toujours pas rendu leur copie ou estime de ne pas être en mesure, au prochain exercice budgétaire, de se conformer complètement aux nouvelles règles.

(16) Dans cette phrase, comme pour l'ensemble de la description des composantes de la LOLF faite ici, les mots ou expressions entre guillemets sont ceux prescrits par le CIAP. Plusieurs fascicules consacrés à la LOLF sont par ailleurs dotés d'un lexique. La LOLF propose donc à la fois ses concepts et son vocabulaire pour les véhiculer.

garantir le passage transfrontière dans des conditions optimales de sécurité;

– L'action 5: « *Police judiciaire et concours à la justice* », consiste à rechercher et constater les infractions pénales, rassembler les preuves, rechercher les auteurs et leurs complices, les arrêter et les déférer aux autorités judiciaires compétentes;

– L'action 6: « *Commandement, formation et logistique* », vise à optimiser les moyens afin d'assurer au mieux les actions opérationnelles dévolues aux forces de l'ordre.

À l'appui de ces six actions, le document identifie plusieurs leviers d'action complémentaires parmi lesquels nous mentionnerons les trois suivants: une meilleure gestion des ressources humaines (primes aux résultats, réforme des corps et des carrières), la mise en place du contrôle de gestion (suivi des indicateurs et tableaux de bord) et l'évaluation régulière.

Le document expose ensuite, sur une trentaine de pages, les « cibles de résultats » et les « indicateurs » retenus pour chaque objectif (chacune des six actions listées plus haut étant suivie par un ou plusieurs objectifs). Par souci de concision, nous prendrons un seul exemple afin d'illustrer plus complètement ce dispositif de suivi. L'action 1 est reformulée par un seul objectif (du point de vue du citoyen et du contribuable) « *optimiser la capacité opérationnelle des forces employées au maintien de l'ordre* ». Deux indicateurs sont proposés pour en mesurer le degré de réalisation:

– un indice de disponibilité des forces de maintien de l'ordre;

– un taux d'encadrement des manifestants à Paris (nombre de policiers et de gendarmes déployés/nombre de manifestants).

Le PAP précise pour chacun de ces indicateurs la méthodologie de calcul et récapitule dans des tableaux les résultats atteints en 2002 et 2003, la prévision pour l'année 2004 et la cible de résultat pour 2005. Cette cible de résultat (laissée en blanc à ce stade de la réflexion) doit être proposée par le responsable du programme (ici, le directeur général de la Police nationale), validée par le ministre et soumise ensuite à la discussion du Parlement, lors du vote du budget de la mission « Sécurité ».

Ce document stratégique a aussi vocation à servir de guide pour le suivi de l'accomplissement des missions tout au long de l'exercice budgétaire (pilotage), à rendre compte des résultats atteints et des difficultés rencontrées, et à être désormais le principal support de l'évaluation des politiques publiques en matière de sécurité (raffinées en actions) et de leurs gestionnaires (les directeurs généraux de la Police et de la Gendarmerie nationales).

Rien n'indique, à ce stade de la mise en œuvre, comment se fera la déclinaison de ces indicateurs en sous-indicateurs et des objectifs nationaux en objectifs locaux. Aujourd'hui les directions départementales de la sécurité publique suivent des tableaux de bord essentiellement centrés sur les chiffres de la délinquance

(le fameux « état 4 001 ») et la gestion de leur consommation budgétaire. Point d'articulation avec la LOLF et ses objectifs, mais un suivi au contraire très ancré dans le quotidien des commissariats et se focalisant sur le niveau de la délinquance. Il est peut-être encore trop tôt pour savoir comment la LOLF va irriguer les services déconcentrés. Sur le terrain, il semble toutefois aujourd'hui très net que les directeurs départementaux ont le sentiment d'être jugés sur l'évolution des chiffres de la délinquance et que, pour l'instant, ils ne font aucune référence à une quelconque déclinaison de la LOLF.

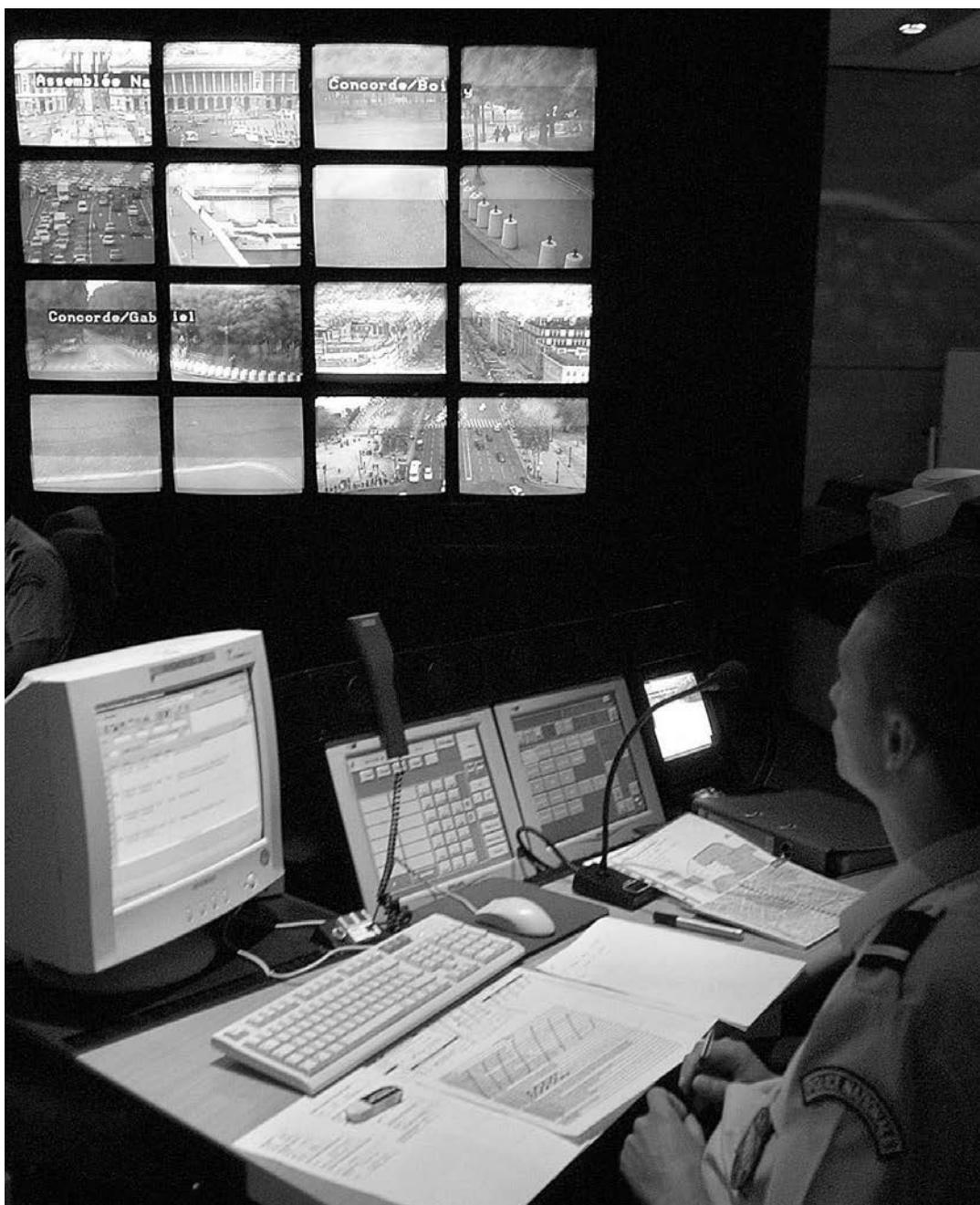
#### UNE AUTRE GRILLE D'ÉVALUATION EST NÉCESSAIRE POUR GÉRER LA FORCE PUBLIQUE

En dépit de l'incontestable effort de formulation, la démarche est tant sur le fond que sur la forme, critiquable à plusieurs égards. En interne, les gestionnaires reconnaissent volontiers que la somme des six actions reflète assez fidèlement la palette des missions de la Police nationale. Dans son approche descriptive, la LOLF peut donc donner une image relativement précise de la variété et de l'étendue des missions accomplies par les services de l'État. Cette première approche, descriptive, ne peut donc guère susciter, en soi, de désaccord.

Plusieurs pertes ou glissements de sens successifs se font cependant jour quand ces actions sont reformulées sous la forme d'objectifs, eux-mêmes déclinés par des indicateurs. Tout d'abord, pour d'évidentes raisons de lisibilité. (Le premier public de ces documents est celui des parlementaires; les documents relatifs à la LOLF ont aussi vocation à être rendus publics; dans tous les cas, il s'agit donc d'un public non spécialiste des questions de sécurité), le programme ne doit (et, en fait, ne peut) contenir qu'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs, de la même manière qu'un bon tableau de bord ne peut prétendre à l'exhaustivité. La liste complète des objectifs constitue donc une réduction et une parcellisation du champ des actions; elle ne rend donc pas entièrement compte des missions effectivement réalisées.

Ensuite, la détermination des objectifs et des indicateurs préjuge des moyens adaptés à mettre en œuvre pour accomplir une action. Dans notre exemple, il est considéré que: « *optimiser la capacité opérationnelle des forces employées au maintien de l'ordre* » permet de mieux « *maîtriser les troubles à l'ordre public et de réduire la menace extérieure* ». Le lien opérationnel n'est pas complètement évident car, d'une part, l'optimisation de la capacité opérationnelle n'est qu'un moyen parmi d'autres de maîtriser les troubles à l'ordre public (17) et, d'autre part, l'objectif retenu ne dit rien de la « *réduc-*

(17) Cf. Arnaud LACAZE « Le maintien de l'ordre comme agencement organisationnel » in *Gérer et Comprendre* n°75, mars 2004, p41-p49.



Pour nombre des services en charge du renseignement, du contre-terrorisme ou du maintien de l'ordre public, l'effet recherché est atteint lorsque certaines actions sont déjouées et quand, in fine, rien ne se passe. La traduction, voulue par la LOLF, en indicateurs chiffrés de résultats est donc, dans bien des cas, impossible et, de toutes façons, sujette à une lecture biaisée (*PC de surveillance de la voie publique, Préfecture de Police de Paris*).

*tion de la menace extérieure*». Réciproquement, le maintien – dans de bonnes conditions – de l'ordre public ne requiert pas nécessairement un fort taux d'encadrement des manifestants; ainsi, localement, le préfet peut estimer qu'une trop forte présence d'unités mobiles (CRS, par exemple) lors d'une manifestation peut en soi constituer un risque d'affrontement ou être perçu comme une provocation. Dans ce cas, le dispositif se fera plus discret, peut-être numériquement plus léger. Vouloir à tout prix afficher un bon taux d'encadrement de la manifestation pourrait, dans ce cas, constituer un effet pervers.

Enfin, le choix des indicateurs est un facteur supplémentaire d'appauvrissement et de focalisation puisque, toujours pour le même exemple, l'indice de disponibilité des forces et le taux d'encadrement des manifestants ne constituent qu'une approche partielle de l'optimisation de la capacité opérationnelle.

À cet égard, les textes d'accompagnement de la LOLF mettent l'accent sur l'opposition classique entre indicateurs de moyens et indicateurs de résultats; tous les guides diffusés par le CIAP insistent sur la nécessité de faire apparaître, pour chaque action, des indicateurs de résultats. Cette distinction atteint pourtant ses limites

quand le champ d'activité est celui du renseignement, du contre-terrorisme ou du maintien de l'ordre public. En effet, pour des directions comme celles des renseignements généraux ou la fameuse DST (Direction de la surveillance du territoire) (18), si la détermination littérale des objectifs est possible et probablement intelligible, quels indicateurs de résultats mettre en regard? Faut-il compter les informations collectées par les RG comme on additionnerait les Twingo vendues par Renault? De surcroît, pour nombre de ces services, l'effet recherché est atteint lorsque certaines actions sont déjouées et quand, in fine, rien ne se passe. La traduction en indicateurs (chiffrés) de résultats est donc, dans bien des cas, impossible et, de toute façon, sujette, le cas échéant, à une lecture biaisée.

Du point de vue du gestionnaire qui ferait du document une lecture par le bas, c'est-à-dire en partant des indicateurs sur lesquels il sera jugé (19) (puisqu'ils quantifient les résultats obtenus), l'effet peut aussi rapidement devenir pervers. Il pourrait en effet considérer que l'augmentation de l'indice de disponibilité des forces de maintien de l'ordre et du taux d'encadrement des manifestants à Paris suffit à remplir l'objectif littéral de l'action 1: Ordre public et protection de la souveraineté. C'est en oubliant la complexité (20) et la multitude de facteurs concourant à une telle action. En l'état, le document ne propose aucun suivi en matière de protection de la souveraineté. Concernant le maintien de l'ordre public, les dispositifs mis en œuvre sont complexes et font certes appel à l'intervention des forces de l'ordre, mais ils mobilisent aussi un ensemble de compétences (autorité préfectorale, services de renseignement, relation avec les organisations sociales et les élus, entre autres) dont il n'est nullement rendu compte. Nos travaux ont montré notamment l'importance de la coordination de ces différents acteurs, parmi lesquels la Police nationale est amenée à jouer un rôle clé. Il n'en est nullement rendu compte dans le programme LOLF.

Par ailleurs, puisque la LOLF se donne pour objectif d'évaluer l'efficacité des politiques publiques, l'évaluation de la mobilisation des opérateurs semble aller de soi. Or, il ne semble pas que la grille de suivi proposée par la LOLF permette d'évaluer la mobilisation des services, et cela pour plusieurs raisons. D'abord, parce que cette mobilisation va bien au-delà des éléments de l'activité éclairés par les indicateurs proposés. Ensuite parce que, dans nombre de cas, les gestionnaires locaux ou nationaux n'ont que peu de prise sur les indicateurs et les objectifs retenus. Le niveau de disponibilité des uni-

tés mobiles participant au maintien de l'ordre est, par exemple, la résultante de la gestion de leur planning (levier réel pour le gestionnaire national ou déconcentré au niveau des préfetures de zone) mais il est aussi fonction des règles statutaires de gestion des corps (octroi des jours de repos, cycles de travail, règles légales d'engagement) et d'éléments non maîtrisables (congrés de maladie ou prélèvement d'effectifs pour des missions exceptionnelles et par nature imprévisibles). Le gestionnaire n'a donc de prise que sur une partie de l'indicateur. De la même manière, le taux d'encadrement des manifestants à Paris est certes fonction du nombre de fonctionnaires et de militaires mobilisés à l'occasion d'une manifestation mais il est naturellement dépendant de facteurs exogènes comme le climat social, l'actualité politique ou la capacité de mobilisation des organisations syndicales. Par ailleurs, ce n'est pas parce que ce taux sera réputé « bon » (notion à définir) que le maintien de l'ordre sera réputé « satisfaisant » (notion, elle aussi, à définir).

Il reste à souhaiter au directeur général de la Police nationale que le gouvernement n'engage pas trop de réformes impopulaires au risque de voir les manifestations sur la voie publique se multiplier sans qu'il puisse aligner beaucoup plus de policiers pour les encadrer. Le taux sur lequel il serait jugé s'effondrerait alors inexorablement... à moins qu'il n'utilise cette nouvelle donnée chiffrée pour revendiquer plus de moyens.

Au-delà de la boutade et de cet exemple spécifique, la carence majeure du dispositif imposé par la LOLF est la place désormais réservée à la logique quantitative. La même inclinaison est d'ailleurs relevée dans d'autres secteurs comme la recherche (21). Si dans le cas de la recherche, le risque principal est celui d'un appauvrissement ou d'une dénaturation, à terme, des travaux, pour le management de la force publique le risque semble localisé ailleurs: la force publique répondra-t-elle à l'attente du corps social quand l'ensemble des indicateurs du programme LOLF sera dans le vert? On peut avancer une réponse négative, pour plusieurs raisons complémentaires.

Tout d'abord, comme cela a pu être montré dans de précédentes recherches, dans le cas de la mission spécifique et sensible de maintien de l'ordre public (22), il y a une part d'indicible dans l'appréciation de la réussite d'une opération de police. Cette appréciation n'est du reste que difficilement mesurable car elle correspond à la satisfaction d'objectifs en grande partie non explicités et essentiellement qualitatifs. En particulier, dans le cas d'un maintien de l'ordre et comme cela a déjà été

(18) Ces deux directions font partie de la Direction générale de la Police nationale et sont donc normalement couvertes par le programme « Police nationale ».

(19) Cf. *infra*: l'évaluation des gestionnaires publics et, plus particulièrement des responsables de programmes, fait explicitement partie des attendus de la LOLF. Dans notre exemple, le Directeur général de la Police nationale sera-t-il donc effectivement évalué sur la base des indicateurs exposés?

(20) Nous retrouvons ici le phénomène de réduction de la complexité, phénomène décrit par Michel BERRY dans le rapport intitulé « Une technologie invisible: l'impact des systèmes de gestion sur l'évolution des systèmes humains », juin 1983, § I, [www.crg.polytechnique.fr/incunables/technologie.html](http://www.crg.polytechnique.fr/incunables/technologie.html)

(21) Cf. Michel BERRY, « La recherche saisie par la mesure: vers des camions invisibles? », mai 2004.

(22) *Op. Cit.*

dit plus haut, le principal effet recherché est que rien de grave ne se passe (pas de casse, pas de blessé). L'acception contemporaine et partagée du maintien de l'ordre public est en effet de permettre l'expression du mécontentement populaire par la manifestation sur la voie publique en l'encadrant, c'est-à-dire en prévenant les incidents; mais sait-on mesurer un non événement et peut-on, en amont, afficher un tel objectif?

Ensuite, lorsqu'on évoque la force publique, une autre attente est habituellement résumée par le vocable de déontologie. Le concept est flou, ce serait presque un « mot valise » si la Police nationale ne s'était dotée d'un code de déontologie. Plusieurs travaux de recherche ont mis en lumière l'importance de la notion dans la régulation des corps composant la force publique et dotés, à ce titre, de pouvoirs contraignants – voire exorbitants, aux sens juridique et trivial du terme – et exerçant le monopole de la violence légitime (23). De déontologie, il n'est nullement question dans le programme LOLF de la Police nationale. Point d'indicateur, non plus. Bien sûr, il existe d'autres dispositifs pour prévenir les « bavures » et tous peuvent continuer à exister avec la LOLF; on peut néanmoins se demander si la quantification des objectifs ne constituera pas, dans certaines situations, un risque nouveau de dégradation de la déontologie. Nul doute, pourtant, qu'il serait moins facilement pardonné à la haute hiérarchie policière une explosion des violences policières ou une multiplication des « ripoux » qu'une baisse, fut-elle marquée, de *« l'indice de disponibilité des forces de maintien de l'ordre »*.

Enfin, l'existence de valeurs fortes et partagées, mises en pratique ou cultivées par un management fortement identitaire (24) est un des supports de la déontologie. La force publique est incarnée par des services le plus souvent en uniforme, mus par un collectif toujours fort. Leur référence à la Justice ou à la morale est constante. Derrière ces valeurs – dont les contours ne sont jamais totalement dégagés, car elles font aussi l'objet d'une appropriation individuelle qui ne saurait se réduire au libellé d'une action ou d'un objectif – se cachent d'autres dimensions symboliques: en particulier, l'identification au Droit, à l'intérêt général, à la République, au drapeau tricolore ou à l'État, caractérise la force publique. Bien sûr, chaque fonctionnaire ou militaire prend la distance qu'il entend prendre par rapport à ces valeurs et à ces symboles. Il s'agit cependant d'une dimension consubstantielle à l'action de la force publique. Mais comment rendre compte de l'attachement des services de police ou de Gendarmerie au respect des règles de Droit et à la défense de l'intérêt général au moyen d'une batterie d'indicateurs chiffrés?

La LOLF, en tant qu'outil et que démarche, touche

donc clairement là à ses limites, au moins dans le cas particulier, analysé ici, de la force publique et, probablement, par généralisation des observations présentées, dans celui de nombre des missions régaliennes de l'État. À ce stade, la déclinaison de la LOLF n'est pas réalisée dans tous les services. L'essentiel de ses effets est à venir. Dans les ministères, les travaux de réflexion se poursuivent. Il est donc encore possible de limiter les effets pervers éventuels de la LOLF grâce à l'élaboration de sous-objectifs (quantitatifs ou pas) judicieusement adaptés à la réalité opérationnelle et en préservant (ou en admettant la co-existence) de dispositifs managériaux appuyés sur d'autres logiques que celle de la performance mesurable. En l'état, la LOLF conduirait à juger l'action policière selon des indicateurs doublement critiquables, non seulement en raison de leur choix mais aussi et surtout, en raison des logiques managériales nouvelles qu'ils pourraient entraîner.

## CONCLUSION

En conclusion, débutant l'analyse de la LOLF par une critique essentiellement technique, notre propos nous a rapidement conduits à interroger la pertinence même de cette démarche et son adaptation au management de la force publique. Dépassant à présent les imperfections de tel ou tel indicateur et son incapacité à rendre compte des enjeux réels de la gestion de la force publique, le déploiement de la LOLF peut aussi appeler une autre forme de méfiance: appuyée sur plusieurs présupposés, évoqués plus haut et déjà bien ancrés dans les esprits (opérationnalité, universalité et progrès), la LOLF est présentée comme un véritable Graal.

De surcroît, remarquons que la LOLF a ses textes de référence (une Loi organique qui est une quasi Bible), ses références antiques (*« les autres l'ont fait longtemps avant nous et c'était bien »*), ses mythes (*« la gestion publique va s'en trouver meilleure »*), ses apôtres (sans prétention à l'exhaustivité, citons nombre de parlementaires et de hauts gestionnaires des sphères publique et privée), ses évangiles (des fascicules, des communications officielles, un site Internet, une direction du ministère de l'Économie et des Finances, etc.) et même ses cénacles (la direction du Budget, le Parlement, le comité d'audit des programmes, etc.). Il est donc légitime et urgent de se demander si cet outil de management, qui s'impose doucement comme une évidence et dans un large consensus, n'a pas, en définitive, tous les atours d'une doctrine ou d'un puissant dogme face auquel le manager public a tout intérêt à garder un vif esprit critique.

(23) Cf. Fabien JOBARD, *Bavures policières ? La force publique et ses usages*, Paris, Ed. La Découverte, 2002.

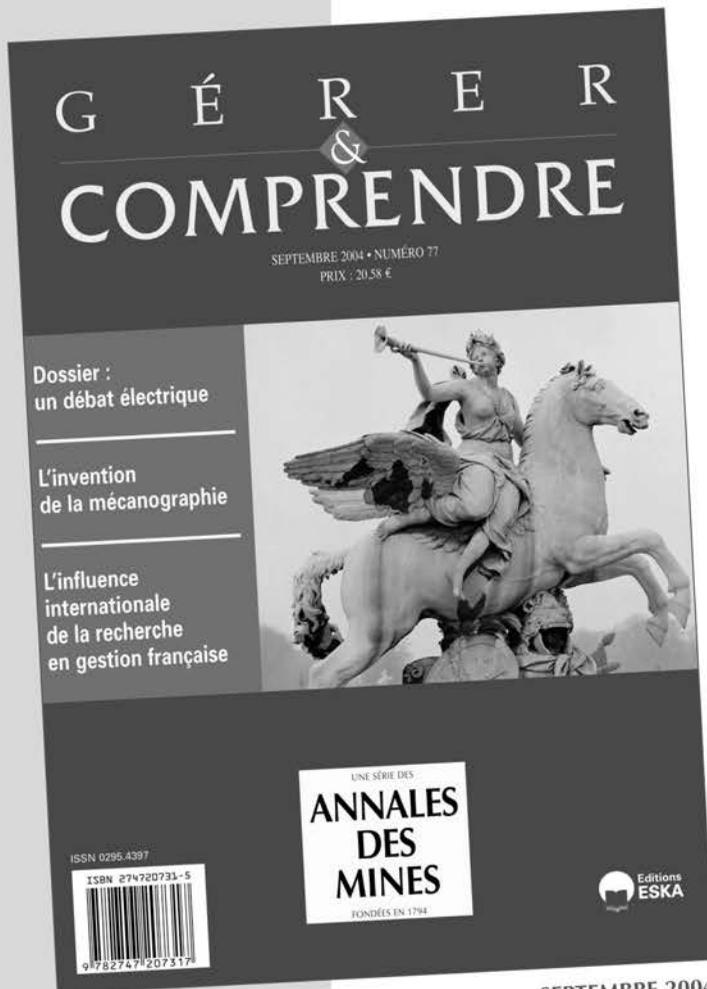
(24) À l'image des motards de la Gendarmerie nationale pour lesquels nos travaux ont montré que, tant la formation reçue que la gestion des unités, réservaient une place importante aux pratiques ritualisées, aux valeurs collectives de droiture et d'intégrité, avec une référence permanente au Droit.

# G É R & E R

# COMPRENDRE

## SOMMAIRE

- L'ARRIVÉE DE LA CONCURRENCE DANS LES FOYERS FRANÇAIS - Pour éclairer le débat par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ
- UN SIÈCLE D'INTERVENTION PUBLIQUE DANS LE SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ EN FRANCE par François-Mathieu POUPEAU
- CENTRALE D'ACHAT : UNE NOUVELLE VOCATION POUR LES SYNDICATS D'ÉLECTRIFICATION ? Entretien avec le SIPPPEC par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ
- CINQ ANNÉES DE LIBÉRALISATION DE L'ÉLECTRICITÉ EN ALLEMAGNE - Etat des lieux par Adrien FENDER
- LA PRIVATISATION DE L'INDUSTRIE ÉLECTRIQUE AU ROYAUME-UNI par Guillaume FERNET
- LE CLIENT EST-IL ROI SUR LE MARCHÉ ÉLECTRIQUE ANGLAIS ? par Nicolas OTT
- QUELLE PLACE POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LE SECTEUR ÉLECTRIQUE FRANÇAIS ? par François-Mathieu POUPEAU
- DE L'HÉROÏSME DANS LES ORGANISATIONS par Hervé LAROCHE DU PUBLIC AU VOYAGEUR par Frédérique PALLEZ  
ÉLOGE DU BRICOLAGE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE par Vincent MANGEMATIN  
LES CHARMES SECRETS DE LA COMPTABILITÉ par Bernard COLASSE  
LA CONFIANCE, CONCEPT FÉDÉRATEUR OU CONCEPT MONDAIN ? par Olivier LENAY
- À LA FIN DU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE, L'ADOPTION DE LA MÉCANOGRAPHIE EST-ELLE RATIONNELLE ? par Jean-Louis PEAUCELLE
- L'INFLUENCE INTERNATIONALE DE LA RECHERCHE EN GESTION PRODUITE EN FRANCE : UNE ANALYSE À PARTIR DES PUBLICATIONS DANS LES REVUES DU SSCI : 1991-2002 par Vincent MANGEMATIN
- VERS UN AUDIMAT DES SAVANTS ? Invitation au débat par Michel BERRY  
LES LIMITES DES MÉTRIQUES D'IMPACT  
Reponse à Vincent MANGEMATIN par Armand HATCHUEL



SEPTEMBRE 2004  
ISSN 0295.4397  
ISBN 2-7472-0731-5

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Gérer & Comprendre septembre 2004 - numéro 77 (ISBN 2-7472-0731-5)** au prix unitaire de 20,58 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# GÉRER DES CHERCHEURS EN ENTREPRISE

## Carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences

L'ÉPREUVE DES FAITS

Comment se gèrent les carrières des chercheurs et comment se développe leur mobilité ? Un chercheur a-t-il plutôt intérêt à se penser dans sa communauté scientifique, en jouant la carte du nomadisme, ou à faire carrière dans sa structure en s'adaptant aux exigences de ses projets ? Où va l'entraîner sa recherche identitaire ? Quel contrat psychologique peut s'instaurer entre son organisation de rattachement et lui ? L'étude comparée réalisée par les auteurs au sein de trois grands groupes met en lumière la nature de leurs besoins spécifiques en matière de constitution et de gestion des compétences rares ainsi que leur façon particulière d'articuler l'affectation des chercheurs aux projets, le pilotage global des structures de compétences et la gestion des carrières. Elle laisse ainsi entrevoir le caractère différencié des besoins du privé vis-à-vis des mobilités public/privé et pose la question des motivations en la matière du secteur public

PAR **François FORT** — PARIS IX DAUPHINE — ET **Daniel FIXARI** — ÉCOLE DES MINES DE PARIS

**L**a GRH des chercheurs est un thème à l'ordre du jour, tant dans le secteur public que privé. Dans le premier, qui est soumis à la pression d'une actualité riche d'élans réformateurs, l'accent est mis sur la nécessité de développer motivation, réactivité et fluidité au sein du système de recherche français. Le domaine du privé, quant à lui, est confronté au problème

récurrent de la motivation de ses chercheurs seniors, souvent appelés « experts », dans des entreprises qui favorisent plutôt la reconnaissance des responsabilités managériales. La question de la réactivité et de la fluidité est également posée, tant il est crucial de pouvoir constituer rapidement des masses critiques suffisantes sur les projets que le « *business* » estime les plus pro-

metteurs. Finalement, beaucoup de stratégies rêvent d'optimisations obtenues par la multiplication de formes d'hybridité entre le public et le privé.

Toutes ces réflexions renvoient, en matière de gestion des ressources humaines, à la façon dont se gèrent les carrières des chercheurs et se développe la mobilité. Ces questions sont loin d'être simples : elles obligent à réactiver de manière en quelque sorte extrême, pour ces populations particulières, les débats entre tenants du nomadisme et partisans de formes plus classiques de la gestion de carrière. Un chercheur a-t-il plutôt intérêt à se penser dans sa communauté scientifique, en jouant la carte du nomadisme, ou à faire carrière dans sa structure en s'adaptant aux exigences de ses projets ? Où va l'entraîner sa recherche identitaire ? Quel « contrat psychologique » peut s'instaurer entre son organisation de rattachement et lui ? Son éventuel nomadisme est-il nourri par une volonté de mise en cohérence d'une carrière scientifique, par le souci d'inscrire son activité dans les finalités de projets naissant dans diverses institutions ?

Nous avons eu l'occasion de mener une étude exploratoire dans les divisions de R & D de quelques grandes entreprises très contrastées, afin d'examiner comment certains de ces problèmes se posent concrètement, et quelles solutions leur sont apportées par chacun. Le jeu des comparaisons et des interactions entre les firmes, sur lequel nos interlocuteurs des Directions de Ressources Humaines et des Directions de R & D se sont mis d'accord avec nous, devait aussi permettre de faire émerger à la fois quelques facteurs explicatifs clés et de nouvelles manières de poser les questions.

Ce sont les quelques premiers enseignements de cette étude que nous allons restituer dans cet article. Trois cas seront présentés en partant à chaque fois d'une grille de lecture qui embrasse l'ensemble du régime d'innovation de l'entreprise étudiée.

#### UN DISPOSITIF LÉGER ET INTERACTIF D'ÉTUDES COMPARÉES

*Les trois entreprises citées :*

- Un fabricant de matériaux, leader dans ses spécialités (MATEX) ;
- Un groupe d'électronique (ELEX) ;
- Un groupe agroalimentaire (ALIMEX).

*Le dispositif de recherche :*

- Des entretiens préliminaires avec les responsables RH pour la R & D dans chaque firme ;
- Sept entretiens approfondis par firme, avec des chercheurs, des managers R & D et des acteurs RH ;
- La rédaction d'une première version de monographie pour chacun des terrains ;
- Des interactions intra-firme autour de la monographie de la firme, de forme variable selon la spécificité du terrain ;

- Des interactions intra-firme concernant les monographies des trois autres entreprises ;
- Des interactions inter-firmes, en particulier autour d'un séminaire commun, initiées par une synthèse proposée par les chercheurs.

*Ce dispositif a été conçu pour étudier les politiques RH et R & D en matière de gestion de carrière des chercheurs, et les dispositifs à l'œuvre, mais pas la perception qu'en ont les chercheurs-salariés des entreprises, ni leurs stratégies individuelles, ce qui ne permet d'aborder qu'une partie des questions soulevées dans l'introduction.*

Un point d'entrée possible est la problématique de la constitution et de la gestion des compétences rares. En effet, lors de travaux préliminaires portant sur les dispositifs de gestion de carrière des chercheurs d'organismes publics, nous avons été amenés à faire l'hypothèse selon laquelle les chercheurs et les laboratoires ont intérêt à construire, pour chaque agent, au long de sa carrière, une compétence scientifique et technologique peu substituable, et cela dans un domaine porteur. Ce profil de chercheur « quasi-unique » donne un avantage distinctif (tant au chercheur et qu'à son laboratoire), mais pose le problème classique de la gestion des hommes clés (qu'il faut à tout prix – ou presque – retenir) et de la flexibilité des affectations dans les projets. Ce modèle se situe en fait à l'opposé de ce que nous avons pu observer chez Matex, tandis qu'Elex s'en rapproche plus ou moins. Alimex, quant à lui, relève de grilles de lecture assez spécifiques. Mais il apparaît une problématique transversale aux trois entreprises : la façon d'articuler l'affectation des chercheurs aux projets ; le pilotage global des structures de compétences ; et la gestion des carrières, tant pour les « experts », qui resteront dans la recherche, que pour ceux qui évolueront vers des fonctions managériales. Ce triptyque est pris en compte concrètement dans les trois entreprises, selon des modèles très contrastés, contingents en particulier à leurs « régimes d'innovation », à la vitesse d'évolution des technologies, à la taille relative de l'organisation R & D au sein de la firme... sans qu'une « doctrine » ou des outils spécifiques aient vraiment émergé, permettant d'en faire un objet de gestion à part entière, pris en charge par un acteur bien identifié.

#### LE CAS DE MATEX

La R & D est organisée avec un laboratoire central d'environ cent cinquante personnes, structuré pour répondre aux besoins des quatre *business units* du groupe, et des équipes techniques réparties par *business unit* et par pays, devant en particulier ajuster les produits aux conditions locales. Les chercheurs du laboratoire central ont des activités dont une partie peut être considérée comme de la recherche fondamentale : ils

pilotent les partenariats avec les laboratoires de recherche externes, ils co-encadrent des thèses...

### Les risques de l'innovation et la réactivité de la R & D

Chez Matex, il convient de distinguer nettement les innovations produits et les innovations portant sur les procédés industriels. La relation directe entre l'innovation produits et le client n'est pas simple, dans la mesure où ce dernier apparaît comme plutôt conservateur. Le changement est, pour le client, synonyme de risque à éviter, et peut même rapidement produire ce que les marketeurs appellent des « *dissonances cognitives* ». Ainsi, fréquemment, le client ne reconnaît-il plus un produit ayant bénéficié d'une innovation et s'en détourne-t-il, à moins d'un très gros effort de communication. Les premiers critères déterminant les choix des clients sont le prix et le fait que les produits soient « sûrs », c'est-à-dire, en particulier, bien ajustés aux conditions locales. D'où l'importance de l'*innovation process*, qui joue sur les coûts, et le constat que la capacité à donner un rythme soutenu à l'innovation produit est peu déterminante par rapport à la capacité d'absorption de l'innovation par le marché.

Ce dernier point semble renforcé par le fait que, dans les domaines sur lesquels travaille Matex, les champs de connaissances scientifiques évoluent assez lentement. Du coup, se créent au cours du temps des poches de savoir importantes (des « *arrière-boutiques* », pour reprendre l'expression de l'un des interviewés), capital thésaurisé par les chercheurs et dans lequel ils peuvent puiser longtemps après sa constitution. L'innovation produits est cependant un axe impor-

tant de la stratégie de l'entreprise, qui parie sur son impact à long terme en matière d'image de marque auprès des clients, et sur les avancées qu'elle permet de réaliser sur un certain nombre de sujets sociétaux. Mais la difficulté à pousser une innovation sur le marché fait que, lorsque l'on sent une « fenêtre » s'ouvrir enfin, il est important de finaliser rapidement, ce qui implique la nécessité d'avoir en réserve les poches de connaissances adéquates, alimentées par des recherches exploratoires.



© Gianni DAGLI ORTI  
Lorsque l'on sent une fenêtre s'ouvrir enfin, il est important de finaliser rapidement, ce qui implique la nécessité d'avoir en réserve les poches de connaissances adéquates, alimentées par des recherches exploratoires (*Abeille butinant une fleur, Tombeau de Ramsès IX, Thèbes, Egypte*)

### Une organisation matricielle compétences x projets

Le laboratoire central est conçu selon une matrice dans laquelle l'axe hiérarchique est celui des quatre pôles de compétences, appelés également cœurs de métiers. L'axe fonctionnel, quant à lui, est celui des portefeuilles de projets, chaque portefeuille étant dédié à une *business unit*. Les pôles sont des centres de ressources qui alimentent les projets en compétences. La direction d'un portefeuille de projets doit constituer l'interface avec les activités opérationnelles. Elle propose, gère et met en œuvre les projets de recherche intéressant la *business unit* en assurant particulièrement la bonne réalisation des transferts des résultats vers les activités. Enfin, elle est garante, vis-à-vis de la *business unit*, de la

pertinence de la stratégie de recherche et de la pérennité des compétences au sein de la R & D.

### Choisir les projets en fonction des attentes du marketing

Les priorités, la définition des projets, de leurs objectifs, et leurs financements sont établis (ou revus) tous les ans par chaque *business unit*. Si la stabilité des budgets est

bien évidemment souhaitée, notamment pour des questions de GRH, il n'en demeure pas moins que l'enveloppe attribuée dépend fortement des propositions faites de part et d'autre, et des arguments apportés. Dans les limites de cette enveloppe, le directeur de portefeuille fait une proposition en essayant d'équilibrer l'effort entre l'amélioration de la productivité industrielle et l'amélioration des produits. Le directeur de portefeuille a, de fait, beaucoup de latitude, ce qui lui impose, en retour, de parfaitement comprendre le *business* et de savoir traduire les attentes de celui-ci, souvent implicites. Il passe ainsi beaucoup de temps dans les réunions du business au siège, et à discuter avec les gens du marketing.

Tout ceci reste inscrit dans un climat de prudence. Si la R & D s'avance trop dans un domaine, il est possible que le marketing ne suive pas, et que son travail ne serve à rien. Par contre, quand une décision est prise, une forte réactivité de la recherche est requise (comme nous l'avons vu précédemment) et il faut alors pouvoir s'appuyer sur des acquis de compétences déjà construits. La stratégie consiste ainsi en grande partie à travailler pour faire avancer les connaissances sur de larges fronts et être ainsi « prêts à foncer » dès qu'une décision d'innovation est prise. Pour avancer sur ces fronts, les responsables R & D privilégient des problématiques générales mais importantes, en choisissant plutôt celles qui permettent de mieux comprendre les propriétés des matériaux : « *cela servira toujours, ça ne mange pas de pain...* ». En avançant sur ces domaines, nos interlocuteurs font observer qu'il y a ainsi matière à apporter des idées au marketing, et à proposer une aide à la décision, ou une « stimulation ».

#### Des chercheurs polyvalents et mobiles ?

Compte tenu de ces impératifs de constitution de poches de savoir larges, on voit fonctionner une organisation qui privilégie des profils de chercheurs assez peu spécialisés. La polyvalence, ou du moins la maîtrise d'au minimum deux des six ou sept larges domaines scientifiques clés de l'entreprise, est explicitement recherchée. Cela permet de rendre très fluide l'affectation des chercheurs aux différents projets. Cet exercice a lieu de manière formelle tous les ans, pour des projets dont la durée de vie est d'environ trois à quatre ans. La fluidité est renforcée par le fait qu'on ne cherchera pas à garder le chercheur dans la fonction R & D plus de cinq à six ans. On organise ainsi des flux entrants et sortants, avec un volume annuel d'embauche de jeunes permettant, du même coup, de réajuster l'offre globale de compétences de manière rapide. Les chercheurs sont encouragés à sortir de la R & D pour aller vers des fonctions de production (qualité, par exemple), de marketing, d'achats. Dans ce schéma, l'incorporation et la maintenance sur

le long terme des savoirs dans les poches se fait grâce à deux types d'acteurs : d'une part, ceux qui, dans les pôles de compétences, sont les quelques chercheurs seniors, ayant souvent eu des carrières riches en expériences diverses acquises dans différentes entreprises du secteur ; et les techniciens, d'autre part, qui détiennent le savoir-faire opératoire.

Ce système de management, outre la fluidité d'affectation des ressources aux projets, est défini de façon à limiter l'usure des chercheurs à mi-carrière, que Matex souhaite éviter à tout prix, pour renforcer les liens humains avec le Business, et pour permettre un ajustement incrémental naturel des structures de compétences, le flux entrant/sortant des chercheurs correspondant, *grosso modo*, aux besoins de réajustement des compétences à affecter dans les projets, en évitant ainsi que l'entreprise subisse trop de grands soubresauts organisationnels.

Le point faible de ce modèle réside dans le fait qu'il est peu performant dans la construction des quelques futurs chercheurs seniors, que l'on devra sans doute continuer à recruter à l'extérieur sur des coups de dés... Le modèle a aussi, paradoxalement, tendance à aggraver le risque de démotivation des chercheurs, proportionnellement assez nombreux, qui n'auront pas voulu – ou pas pu – s'outplacer en interne. Ces agents ne seront, en effet, ni dans les trajectoires centrifuges valorisantes, ni dans une perspective construite d'accession aux séniorités. Cette difficulté conduit les dirigeants R & D et GRH à la prudence lorsqu'il s'agit de communiquer sur les stratégies de gestion de carrière, ce qui, s'ajoutant au fait que les finalités de la R & D sont multiples et complexes, tend à obscurcir la vision qu'ont les agents de leurs perspectives de carrière au sein de l'entreprise.

#### LE CAS D'ELEX

Dans ce grand groupe d'électronique, la R & D est organisée en un Centre de Recherche Corporate amont d'environ quatre cents personnes, réparties géographiquement dans plusieurs pays, et des équipes R & D puissantes dans chaque *business unit* assurant un continuum entre de la recherche fondamentale peu prescrite et du développement, dans des équipes projet très encadrées par les spécifications.

#### Des innovations de natures très variées

Pour Elex, réaliser des ruptures technologiques est sans doute aussi crucial que pour l'industrie pharmaceutique : sans elles, l'entreprise perd rapidement ses avantages concurrentiels et ses marchés. Cependant, contrairement à la R & D de la pharmacie où, pour être

caricatural, les choses fonctionnent en mode binaire (soit je trouve la molécule le premier et cela me permet de disposer d'un « *block buster* », soit je ne la trouve pas le premier, et je perds ma mise), l'avantage technologique doit s'articuler d'une part avec un marketing performant de la relation client, dans un contexte *business to business* très complexe, d'autre part, avec un savoir-faire consistant à combiner les différents types de technologies lors de la construction d'une offre qu'on peut qualifier de systémique.

L'innovation tient, finalement, autant aux nouvelles manières d'assembler les technologies existantes pour faire face à l'évolution des problèmes posés par les différentes parties prenantes qu'aux ruptures technologiques elles-mêmes, issues de longs et importants efforts de recherche en amont. La R & D produit ainsi à la fois des offres technologiques très innovantes, des solutions assemblées dont l'assemblage constitue en lui-même une innovation et des améliorations permanentes de solutions existantes.

Par ailleurs, on peut dire, malgré l'extrême diversité des situations rencontrées, que les technologies traitées dans les différentes équipes de R & D évoluent très vite. Dans la majorité des domaines technologiques, on peut devenir incompetent au bout de six mois à un an, si on ne se tient pas à jour. Il y a la connaissance, mais surtout le « *fait de pratiquer, comme on peut le faire avec les mots croisés* », et la manière de faire interagir les domaines de compétences scientifiques et technologiques face à des problèmes donnés, dont la nature évolue elle-même très vite.

### L'écologie complexe des projets du laboratoire central

Dans le laboratoire central, environ un tiers de la recherche consiste en des projets exploratoires, très en amont, effectués souvent dans le cadre de partenariats avec la recherche publique. Le financement est presque exclusivement assuré par le truchement de fonds « *corporate* ». Ces derniers sont constitués à partir de financements provenant des *business units*, dont le montant est calculé selon un pourcentage du chiffre d'affaires. Un autre tiers consiste en « *recherches sur objectifs* ». Il s'agit d'atteindre un bon niveau de performance des technologies travaillées. En général, les projets correspondants sont financés en partie par les structures clientes, et dans une moindre mesure par les *business units*. Enfin, le dernier tiers de recherche est effectué dans le cadre de PSR (Plans Stratégiques de Recherche). À l'origine de ces projets se trouvent les recherches sur objectifs. On va, dans ce domaine, jusqu'au stade prototype, ou démonstrateur. Une idée peut ainsi passer d'un stade à un autre, voire être abandonnée ou reformatée en cours de route. Certaines idées peuvent devenir des succès majeurs, après de

nombreuses péripéties qui peuvent s'étaler sur une période de dix à quinze ans.

La régulation de la programmation par le business s'affirme lors de séances de travail avec les directions techniques des *business units*. Les chercheurs y présentent leurs projets en cours, ainsi que les nouveaux axes émergents issus de la recherche exploratoire. Ces séances ont lieu deux fois par an. Les *business units* y notent les projets, et beaucoup d'entre eux disparaissent ainsi. Cette hécatombe concerne généralement des projets débutés depuis un an. Bien souvent, le chercheur défend son projet. Du coup, il accroît objectivement son risque personnel. Mais les chercheurs ne sont pas sensibles à cet aspect gestion de risque, semble-t-il.

Il est clair que, dans le laboratoire central, les programmations des recherches se font d'abord en fonction des ressources, c'est-à-dire des chercheurs eux-mêmes et des combinaisons d'idées qu'ils peuvent avoir entre eux. Ils cherchent ainsi à développer les réflexions pluridisciplinaires et à se forger chacun une compétence quasi unique qu'ils appellent « *leur sujet* ». Dans la réalité de tous les jours, on parle peu, à Elex, des compétences en termes généraux : on préfère très vite qualifier le « *sujet* » dont il est question, et du coup le spécialiste unique correspondant. Vus par les chercheurs, les projets ne sont là que pour alimenter les sujets. Et le processus d'innovation génère une sorte d'écologie des innovations technologiques, quasi darwinienne : si les idées des chercheurs sont porteuses pour le business, les projets seront favorisés, et cela impliquera une ascension rapide du chercheur. Mais s'ils ne sont pas porteurs, les projets disparaissent, et les chercheurs seront naturellement freinés dans leur développement de carrière.

### Le casse-tête de la constitution des équipes projet dans les *business units*

Les organisations et les modalités de gestion des projets, dans les *business units*, sont très multiformes. Nous ne donnerons donc ici qu'une esquisse des formes les plus fréquemment rencontrées.

Dans les *Business units*, les grands projets se mettent en place progressivement, et cela pour de nombreuses années, même s'ils sont agités, durant certaines phases, par de véritables courses contre la montre avec les concurrents. La constitution des équipes est facilitée par la progressivité de cette montée en charge.

Les ingénieurs, même s'ils n'ont pas de responsabilités managériales, disposent souvent d'une combinaison de domaines de spécialité qui les rend quasi uniques. C'est la manière avec laquelle ont été acquises ces compétences et la façon dont elles s'articulent, qui constituent l'essentiel de la compétence non ou peu substituable. Ainsi, un ingénieur pourra-t-il disposer d'une compétence dans un des domaines technologiques traditionnels d'Elex, mais également d'une forte expérience ter-

rain concernant les phénomènes vibratoires et d'une compétence importante en DAO. La connaissance intime de certains pans au moins de l'organisation Elex et de ses pratiques, complexes et multiformes, entre pour une part non négligeable dans la constitution de cette compétence quasi unique. Une autre compétence rare, qui s'articule avec les spécialités technologiques, est la connaissance industrielle des parties prenantes, y compris des clients. La capacité d'entretenir un contact direct avec un certain type d'interlocuteurs, chez le client, est recherchée. Cela implique un certain niveau de compréhension des problématiques technologiques du client.

Dans une forme de combinatoire extrême, on trouve les « architectes système », c'est-à-dire les ingénieurs capables d'intégrer de manière systémique différentes dimensions technologiques, elles-mêmes fondamentalement systémiques.

Un chef de projet aura donc à constituer une équipe quasi unique d'ingénieurs quasi uniques, pour répondre à une problématique complexe et elle-même quasi unique. On imagine la difficulté rencontrée par les managers confrontés à ce challenge et le casse-tête que représente la situation créée par le départ d'un ingénieur, pour cause de promotion, par exemple. Le chef de projet ne disposera jamais, en remplacement, de l'équivalent. Il doit donc revoir l'ensemble de son dispositif, redéfinir finement les affectations de chacun, effectuer des glissements subtils.

---

Gestion des carrières et des compétences :  
un certain manque de visibilité

En résumé, que ce soit dans les équipes de R & D centrales ou dans les *business units*, Elex a fait le pari de carrières construites sur le long terme par acquisition progressive de combinaisons de compétences quasi uniques. C'est là un atout déterminant dans ses stratégies de distinction. Cette richesse permet une forte productivité de la recherche amont, aisément couplable avec la recherche publique et l'alignement d'équipes projet aux performances remarquables.

Par contre, le modèle d'Elex pose deux problèmes principaux. Le premier provient du manque de visibilité qu'ont les ingénieurs et chercheurs sur le champ des possibles qui s'ouvre à eux, à un moment donné, dans une entreprise aussi vaste et complexe qu'Elex. Ce problème est particulièrement crucial, dans la mesure où nous avons noté que les carrières réussies le sont précisément parce que les ingénieurs ne sont pas restés trop longtemps dans les projets (à moins que ceux-ci soient particulièrement porteurs), parce qu'ils ont eu en permanence des réflexes de « butinage », et parce qu'ils ont finalement réussi à trouver la bonne combinatoire de compétences. Cette dernière se construit au travers du bon parcours initiatique, toutes les combinaisons

n'étant pas aussi intéressantes les unes que les autres pour l'entreprise, et des effets d'irréversibilité apparaissant très vite au cours des itinéraires professionnels des cadres. Cela alourdit encore la tâche des managers, puisqu'ils sont censés assurer, outre le bon fonctionnement de leurs projets, le développement de leurs hommes, par le conseil de carrière et le coaching, autant de fonctions pouvant rapidement entrer en contradiction les unes avec les autres.

Le second problème réside dans l'extrême difficulté qu'il y a à disposer d'une cartographie des compétences de R & D et à piloter de manière prospective l'évolution des structures de compétences. Or, nous nous trouvons dans une organisation très mouvante, soumise en permanence aux aléas du marché, des alliances, des fusions, des acquisitions et des évolutions des trajectoires technologiques. Il s'avère donc vital, contrairement au cas de Matex, de minimiser les risques en ajustant les structures de compétences de manière prévisionnelle, et de savoir réagir rapidement à des évolutions brusques des emplois ou des ressources en compétences. Cela dit, dans le laboratoire central, des réflexes de solidarité et une réelle capacité à faire évoluer un chercheur d'un sujet à un autre permettent de tamponner les principales crises. Par ailleurs, dans l'ensemble du groupe, la durée des projets génère une certaine inertie qui contrebalance les réorganisations soudaines. Enfin, la nécessité de maintenir des générations antérieures de produits permet de « sauver » certains ingénieurs, qui n'auraient pas pu suivre le rythme de l'évolution des technologies, ou qui se retrouveraient sur une mauvaise combinaison de compétences.

---

## LE CAS D'ALIMEX

---

### L'innovation, une fonction stratégique

La pression sur la fonction innovation tient en particulier, au pouvoir de la Distribution qui demande toujours plus, et toujours plus différent à ses fournisseurs. Dans ce contexte, l'innovation est capitale pour la pérennité de la marque. En moyenne, dans le secteur agroalimentaire, environ 15 à 20 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits existant depuis moins de trois ans. Chez Alimex, le rythme d'innovation produit a été multiplié par quatre en dix ans, le cycle de vie des produits a diminué de moitié dans le même temps, et le nombre de produits a doublé en six ans. Encore faut-il savoir ce que l'on appelle innovation. Dans le secteur agro-alimentaire et, plus généralement pour toute activité destinée à la grande consommation, il est en effet très difficile, et pourtant critique, de savoir distinguer rapidement entre l'« innovation efficace » et la fausse



© LL-ROGER-VIOLLET

Les chercheurs ayant joué la carte du nomadisme arriveront-ils à bien travailler avec leurs collègues d'autres entités ? Pourront-ils, à terme, s'expatrier hors du périmètre de la R&D ?

innovation. Dans ce domaine, on paye chèrement des politiques agressives de fausse innovation, le consommateur n'acceptant pas de surpayer des produits qui n'avaient de nouveau que le nom ou l'emballage. La diminution du risque lié à l'échec d'une innovation se fait alors de deux manières : d'une part, on doit pouvoir à tout moment stopper ou infléchir le projet, et d'autre part, du fait du grand nombre d'innovations, on fait en sorte que l'échec d'un produit n'ait pas de conséquences graves sur la performance de l'ensemble des produits de la même ligne.

#### Des projets fortement tirés par le marketing

La forte pression du marketing impacte directement la fonction développement, qui est rattachée hiérarchiquement aux *business units*. Les projets sont issus de briefs marketing. Il s'agit de répondre à court terme à des problèmes produits/consommateurs/marchés. Les marketeurs posent le problème et donnent leur point de vue. Les développeurs peuvent enrichir le débat en introduisant leurs idées. Il est nécessaire d'aller vite, de faire des paris, sans être forcément trop précis. Une démarche jugée idéale par les marketeurs : pour trouver une nouvelle matière première, on fait un peu de bibliographie, on repère une matière première possible, on détermine ce que pourraient être les grandes fonctions de cette matière première. Les projets de développement ont une durée de vie maximale d'un an. Leur durée de vie moyenne est de six mois, mais on ne peut la connaître au départ du projet, tant il y a d'aléas. De nombreux projets de développement sont menés à bien en moins de trois ou quatre mois...

Le marketing impacte également la recherche, dont les équipes sont rattachées à une direction spécifique. Par exemple, la pression des questions marketing pousse la recherche à croiser rapidement les problématiques et les équipes des laboratoires. Les questions marketing les

plus perturbatrices peuvent provenir du fait que de nouvelles clientèles sont ciblées, de nouveaux pays sont concernés par l'apparition d'un nouveau produit, de nouvelles attentes sont révélées. Les projets de recherche sont ainsi généralement soumis aux mêmes aléas que les projets de développement. Les projets peuvent bénéficier de plusieurs impulsions, se voir freinés, ressurgir, s'enrichir de nouvelles problématiques, se trouver à nouveau enlisés, puis reprendre sous une forme très différente parce qu'ils ont été confiés à de nouvelles équipes, parce que les technologies ont évolué, ou parce que le temps a fait mûrir les esprits.

#### Quelques projets lourds de recherche

Il existe cependant des préoccupations de recherche à plus long terme, qui se concrétisent au travers soit de projets à deux ou trois ans, soit d'activités permanentes au sein des équipes. Ces tendances lourdes peuvent correspondre à des évolutions stratégiques du business. La croissance du marché asiatique en est un exemple. Elles peuvent provenir aussi de l'évolution structurelle de la consommation (la montée en charge de l'attente vis-à-vis de la santé, dans le cas des produits de terroir, par exemple, amène de nouveaux axes de recherche). Cela produit parfois ce qu'on appelle, non sans émotion, dans l'entreprise : les « *grandes aventures de recherche* »... Dans ce cas, de gros obstacles techniques doivent être levés et il faut réellement développer des technologies de rupture, qui combinent technologie produit et procédés de fabrication. Lorsqu'un effort important de recherche aboutit, les équipes d'Alimex essaient de le capitaliser sous forme de *building block*... Il s'agit d'une sorte de *packaging* de la technologie innovante, conçu de manière à ce que cette technologie puisse être mise « sur étagère » et utilisée à l'avenir dans le maximum de cas de figure.

Cela dit, même pour ces grandes percées de recherche,

il semble bien que l'on parte d'un problème et que l'on mobilise les technologies disponibles : littérature, contacts avec les universités, et les *building blocks* en interne... La recherche interne prend ainsi le visage d'une sorte de super développement consistant à assembler les connaissances disponibles afin de proposer des solutions et à percer sur des points précis en réalisant des avancées sur le front de la connaissance scientifique. Dans ce contexte, la fonction de veille est cruciale.

#### Tropisme des carrières vers le marketing et le management

Chez Alimex, la traditionnelle attirance des agents de R & D pour les postes managériaux se double d'un fort tropisme vers les fonctions de marketing. Ceci peut être lié aux faits que, dans cette entreprise, c'est réellement le marketing qui « *a le pouvoir* », et que la taille relative de la R & D ne permet pas l'émergence d'un corps fourni de chercheurs engagés dans un grand nombre de projets de taille importante.

Cela se manifeste par une valorisation élevée des postes qui permettent le plus d'interagir étroitement avec le marketing. Il semble ainsi que les postes de responsables des interfaces marketing/R & D et de responsables innovation fassent rêver. Plus on se rapproche de la fonction marketing, plus on monte dans l'échelle de prestige des métiers. Et, dans la mesure où il semble exclu à une personne de R & D d'aller sur un métier purement marketing, on voit s'installer une sorte de frustration collective. Le tropisme vers le marketing se traduit donc par des flux « recherche – développement – interface marketing/R & D », non sans quelques crises identitaires chez les chercheurs.

#### Compétences internes et alliances externes

L'équation complexe à laquelle l'entreprise doit faire face l'amène à nettement distinguer les quelques compétences rares qui doivent être considérées comme clef, les compétences rares dont l'entreprise n'aura probablement besoin que pour certains projets, durant une période plus ou moins courte, et des compétences plus polyvalentes, construites dans une large mesure autour de la fonction de veille. Le dispositif met du coup l'accent sur deux types de raisonnements : le premier porte sur les stratégies d'alliance avec le secteur public, qui doivent attirer des chercheurs publics pour nourrir temporairement le stock des compétences, et permettre, à l'inverse, à certains chercheurs, dont la compétence perd en criticité, d'alléger la structure des effectifs. Quant au second type de raisonnement, il amène à réfléchir sur les alliances en cherchant à les rendre enri-

chissantes et dynamisantes pour les équipes de R & D les plus sujettes à la démotivation et à l'érosion de leur potentiel de créativité scientifique.

## CONCLUSION

### Une combinatoire de facteurs de contingence

Les trois cas étudiés montrent la grande variété des solutions organisationnelles apportées par les entreprises face à un faisceau identique de problèmes fort complexes. Chacune doit, en effet, à la fois construire et maintenir les compétences scientifiques et technologiques de chacun de ses chercheurs, gérer sans trop prendre de risque les hommes clés ainsi « créés », entretenir leur motivation sur de longues périodes, affecter les bons chercheurs aux bons projets et aux bons moments, faire évoluer la somme des compétences dans une logique de long terme anticipant les évolutions internes et externes, gérer à court terme les conséquences ressources humaines éventuelles de crises non prévues, promouvoir l'image R & D du Groupe auprès des clients, voire des fournisseurs...

On remarquera d'abord que, dans chaque entreprise, ces différents paramètres ne jouent pas forcément avec la même intensité. Ainsi, par exemple, MATEX n'a-t-elle pas autant besoin qu'ELEX d'investir dans l'élaboration de compétences quasi uniques de ses chercheurs, du fait du rythme relativement lent de l'évolution des sciences et technologies impliquées et de la nature particulière de l'enjeu que revêt chez elle l'innovation produits.

De manière générale, et bien qu'il faille se méfier d'explications rapides bâties autour de la recherche de facteurs de contingence, il semble que se dégagent des trois cas des effets importants, liés à quatre facteurs :

- l'attitude des marchés vis-à-vis de l'innovation ;
- la vitesse d'évolution des sciences et des technologies du secteur ;
- le degré d'instabilité et de complexité de l'organisation ;
- la brièveté des temps alloués aux projets de R & D.

Une combinaison originale de ces facteurs permet à MATEX d'éluder le problème de la gestion à long terme des hommes clef quasiment non substituables. À l'inverse, l'équation de ELEX l'oblige à y faire front. Dans les trois situations, on voit que les solutions apportées sont des compromis présentant des points faibles sur un ou plusieurs facteurs de l'équation. Dans les trois situations, on peut dire que les approches managériales et de gestion des ressources humaines ne mobilisent pas de corpus conceptuel établi, et qu'elles font peu appel à des méthodes ou à des outils spécifiques.

## Un système d'action hybride GRH/R & D, à construire

Ce qui ressort aussi de nos observations comparées, c'est l'intérêt qu'il y a à ne pas cloisonner les termes de l'équation, ce que l'on ferait si on considère, par exemple, que la gestion de carrière est une fonction à rattacher au domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), alors que l'affectation des ressources aux projets est un problème de management de la R & D.

Pourtant, dans les entreprises dominant des modèles de pensée affectant telle fonction ou tel processus à tel domaine et à telle catégorie d'acteurs. La gestion de carrières, quoique réputée partagée, comme l'ensemble de la GRH, n'en reste pas moins d'abord l'objet de la DRH. On en trouve les termes posés et les dispositifs décrits dans les livres et les cours de GRH. Pour employer un concept proposé par P. Romelaer (1), la gestion de carrière se positionne classiquement comme un « système d'action » fortement investi par la DRH, alors que l'affectation des ressources dans les projets est un système d'action R & D. Concevoir des solutions à l'équation que nous avons mise en évidence, mettre en œuvre et faire vivre ces solutions originales, voilà qui devrait amener à revoir les définitions communément admises, les modèles de pensée inspirant les découpages classiques des systèmes d'action. Il s'agirait de définir et d'imposer un modèle de pensée nouveau, définissant un système d'action hybride, ni GRH, ni management R & D, ni juxtaposition d'éléments empruntés à chacun des deux, mais correspondant à une réelle innovation managériale.

On imagine que l'émergence de tels systèmes d'action dédiés à une fonction particulière de l'entreprise peut poser au moins deux types de problèmes. Le premier concerne leur coût. Chez ELEX, le coût pour faire émerger des concepts, méthodes et outils spécifiques dans un système d'action recomposé a été jugé élevé mais l'investissement à consentir, ramené au nombre de cadres concernés, a été estimé supportable et rentable. Ce n'est pas le cas chez MATEX. Nos observations montrent cependant que ces raisonnements portent essentiellement sur le coût des phases amont, de définition des concepts, méthodes et outils contingents. Si on prend en compte l'investissement de mise en œuvre, on

(1) « Nous appelons système d'action sur un thème (comme la gestion des cadres à l'international) l'ensemble des éléments liés à ce thème : comportements réels, normes (par exemple, des standards à atteindre ou des normes culturelles), objectifs, symptômes de dysfonctionnement, indicateurs de fonctionnement ou de bon fonctionnement, problèmes, méthodes (comme les procédures), actions, acteurs (des individus, des groupes, des organisations), discours, interprétations (les représentations cognitives concernant la réalité et les intentions des autres acteurs). Tout système d'action dans une entreprise peut être qualifié d'organisé à partir du moment où il existe des régularités observables ».

ROMELAER, P. et I. HUAULT (1996). « La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can. », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août : 19-37.

s'aperçoit que les petites structures de R & D – semblables en cela à des PME où tout le monde se connaît – font preuve de beaucoup de flexibilité, et supportent de ce fait, en aval, un moindre investissement par cadre que les grandes organisations de R & D, où l'addition des particularismes des chercheurs finit toujours par entraîner les promoteurs du changement dans des contre-pieds coûteux.

Le second problème concerne le risque d'aboutir à la création d'une R & D enclavée au sein de l'entreprise. Les cadres R & D recrutés et gérés via un système d'action contingent arriveront-ils à bien travailler avec leurs collègues d'autres entités ? Pourront-ils, à terme, s'expatrier hors du périmètre de la R & D ? ELEX résout ce problème en faisant du modèle contingent de GRH/R & D le modèle dominant de l'entreprise. MATEX, lui, a pris le parti de ne pas développer de particularisme, pour maintenir la porosité entre la R & D et le reste de l'entreprise.

## Des modèles contrastés de mobilités avec la recherche publique

On observera enfin l'importance, pour les trois entreprises, des relations avec la recherche publique, et particulièrement de la mobilité des chercheurs. Cependant, alors que le problème de la mobilité public/privé – et vice versa – est souvent abordé en termes généraux, on doit conclure, à la vue de nos cas, à la grande variété des problématiques rencontrées. Pour MATEX, il s'agira essentiellement de trouver dans les laboratoires publics des débouchés possibles pour les chercheurs qui, à mi-vie, n'ont pu prendre des postes opérationnels dans l'entreprise. Le « public » peut aussi, le cas échéant, fournir certains des chercheurs-experts dont l'organisation a besoin.

Chez ELEX, l'enjeu est de ménager des allers-retours public/privé, pour construire sur le long terme la compétence des chercheurs. Cela peut passer par des mobilités proprement dites, ou par la constitution d'unités mixtes de recherche, par exemple.

Enfin, chez ALIMEX, on rencontre un intérêt à accueillir, pour des périodes allant d'un à trois ans des chercheurs du public qui dynamisent les équipes internes, sur des thématiques temporairement porteuses ou en cours de redéfinition.

Mais si l'étude comparée réalisée dans ces grands groupes laisse ainsi entrevoir le caractère différencié des besoins du privé vis-à-vis des mobilités public/privé, qu'en est-il des motivations du secteur public ? Tout porte à croire que, dans ce domaine aussi, on trouve de nombreux facteurs de contingence nécessitant des approches aussi différenciées que dans le privé...

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### Europe centrale et orientale : les enjeux de l'élargissement

Les défis industriels de l'élargissement de l'Union européenne

*Jean-Luc Delpuech*

### Les élargissements précédents

Les enseignements des élargissements du passé

*Jean-François Drevet*

### Les outils de l'intégration des PECO dans l'Union européenne

Politique de cohésion de l'Union : un état des lieux au moment de l'élargissement

*Olivier Louis et Yann Lepape*

Le fonds de développement régional, le FEDER, un outil de la compétitivité industrielle

*François Bafoil*

### L'impact des investissements directs étrangers (IDE)

Élargissement : opportunités pour les entreprises et positionnement de la France - *Serge Krebs*

Les IDE, un facteur crucial de l'insertion des pays d'Europe centrale et orientale dans l'économie européenne -

*Olivier Louis et Yann Lepape*

La franchise internationale : une voie alternative à celle de l'investissement direct étranger ?

*Karine Picot-Coupey*

Evolution et impact de l'investissement direct étranger en Bulgarie -

*Vasil Kirov*

### Les politiques sectorielles en Europe centrale et orientale

Le renouveau de l'industrie automobile en Europe centrale et orientale

*Jean-Joseph Boillot et Yann Lepape*

Réseaux d'infrastructures et développement en Europe centrale -

*Gilles Lepesant*

### L'adaptation des ressources humaines

Mutation et adaptation des ressources humaines : un défi pour les investisseurs étrangers - *Rachel Guyet*

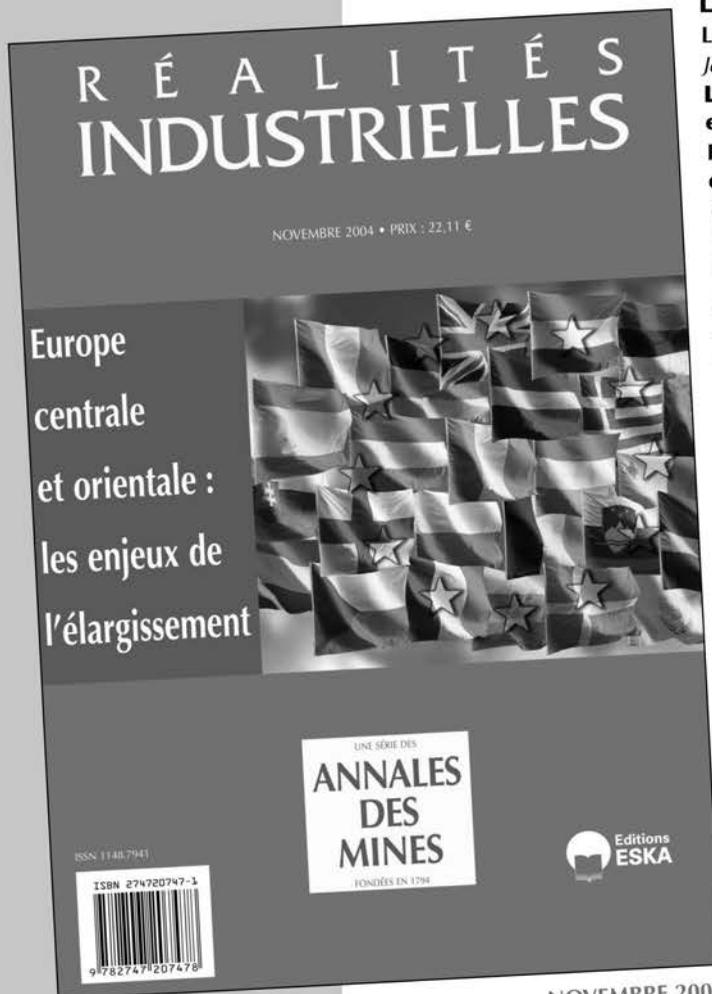
Le Fonds social européen (FSE) : un outil d'adaptation des compétences ? *Fabienne Beaumelou*

Une filière francophone « gestion et technologie » à l'Université de Lodz - *Jan Krysiński*

### Conclusion

L'impact de l'élargissement pour l'Europe des Quinze : oser se penser comme un acteur majeur du XXI<sup>e</sup> siècle

*Jean-Joseph Boillot et Olivier Louis*



NOVEMBRE 2004  
ISSN 1148.7941  
ISBN 2-7472-0747-1

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* novembre 2004 « Europe centrale et orientale : les enjeux de l'élargissement » (ISBN 2-7472-0747-1) au prix unitaire de 22,11 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# LA VITRINE OU L'ARRIÈRE BOUTIQUE ?

## Le rôle des Contrats Territoriaux d'Exploitation en Guadeloupe

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'application de la LOA en Guadeloupe via les CTE achoppe sur un système d'action marqué par des institutions défendant encore, dans leur très grande majorité, un modèle productiviste tourné vers l'exportation. Il ressort des enquêtes exhaustives réalisées auprès des agriculteurs signataires, que les CTE ont servi à appuyer des situations existantes – , béquilles financières ou coups de pouce à une dynamique en cours – et jamais à faire émerger un nouveau projet, ni de nouvelles pratiques de développement local. La gestion « à l'ancienne » des incitations de nouveau type présentées au monde rural a transformé le nouveau contrat social proposé en contrat bancal, détournement qui peut se révéler salutaire pour concilier le modèle productiviste et celui promu par la loi. L'analyse des raisons et des spécificités de ce manque de cohérence entre les objectifs de la LOA et les façons dont les CTE ont été déclinés dans l'île met en évidence des apprentissages organisationnels notables : ceux-ci augurent d'une prise en main plus satisfaisante des prochains contrats par la profession et les institutions d'accompagnement.

PAR **Eduardo CHIA**, INRA-SAD, CIRAD-TERA, BP 5032, TA 60/15, 34398 MONTPELLIER CEDEX 5, chia@ensam.inra.fr  
ET **Michel DULCIRE**, CIRAD-TERA, BP 5032, TA 60/15, 34398 MONTPELLIER CEDEX 5, michel.dulcire@cirad.fr

**L'**agriculture se trouve, depuis quelques années, au centre de débats importants au sein de la société. La crise de l'ESB, la protection de l'environnement, la qualité des aliments, l'aménagement du territoire, etc. constituent autant d'arguments pour expliciter la relation agriculture – société.

L'agriculture est sollicitée au plan économique pour contribuer à la politique de plein emploi. Au plan international, elle est au centre des relations entre les pays du Nord et du Sud. Les nouvelles politiques agricoles doivent tenir compte de ces changements. Ainsi, en France, la nouvelle Loi d'Orientation Agricole

(LOA, 1999) reconnaît la multifonctionnalité de l'agriculture: la collectivité finance les fonctions de l'agriculture qui lui sont utiles et qui ne sont pas prises en compte par le marché. Les Contrats Territoriaux d'Exploitation (CTE), instruments principaux de la LOA, avaient comme objectif d'orienter les systèmes d'exploitation vers une agriculture plus respectueuse des hommes et de l'environnement: ils devaient en conséquence être élaborés dans un cadre collectif, avec une logique de projet global s'inscrivant dans une dynamique territoriale. Par ailleurs les contrats sont en agriculture une nouvelle pratique d'intervention de l'État, qui ne fait que suivre le mouvement général: «*Contrat, convention, partenariat, charte... tendent depuis plus de vingt ans à être présentés, d'une part, comme de «nouveaux» instruments de politique publique, d'autre part, comme une alternative originale aux instruments dits «classiques»*» [Lascoumes, Valluy, 1996].

Notre objectif, dans cet article, n'est pas de tester une théorie venue d'ailleurs mais de présenter les premiers résultats d'une recherche sur les effets d'une politique publique et de dégager des pistes d'approfondissement. Après avoir rappelé brièvement le contexte agricole guadeloupéen, nous présenterons la façon dont les CTE

ont été élaborés, leurs principales caractéristiques, leur pertinence eu égard au contexte. Ensuite, nous analyserons quelles ont été les motivations des signataires à s'engager et ce qui a changé dans leurs pratiques et leurs projets. En conclusion, nous développerons l'idée qu'en ce qui concerne la Guadeloupe (mais c'est aussi le cas d'autres DOM), la multifonctionnalité vient en décalage avec le modèle agricole local, productiviste, ainsi qu'avec le système d'action qui le sous-tend.

## PEUT-ON FAIRE DU NEUF AVEC DU VIEUX ? LE CAS DE LA LOA DANS LE DOM

La société exprime de nouvelles attentes vis-à-vis de l'agriculture au travers des fonctions qu'elle remplit en sus du processus de production. Ces fonctions sont diverses et variées: produire des biens et des

services, protéger les ressources naturelles, les paysages, la biodiversité, protéger le patrimoine culturel rural, contribuer à l'emploi et au développement territorial. Mais, jusqu'ici, seule la première fonction était prise en compte.

«*De ce débat et de ces controverses est née la multifonctionnalité, [...] l'agriculture est une activité aux multiples facettes, que le seul marché – ouvert ou régulé – ne peut gérer en totalité*» [Hervieu 2002].

Les CTE résultent de la volonté des pouvoirs publics de redéfinir des instruments d'intervention ainsi que des mécanismes d'orientation et d'aides à l'agriculture, qui prennent mieux en compte la demande sociale. Cette nouvelle articulation entre l'agriculture et la société présente deux caractéristiques principales:

- une démarche contractuelle engageant les agriculteurs sur des façons de produire

et de gérer, et non sur des quantités produites, contre rémunération (900 € / ha maximum dans les DOM) et appui à l'investissement ;

- une démarche territoriale nécessaire à la protection des paysages, mais aussi à l'établissement des relations nouvelles avec la société.

La multifonctionnalité peut «*servir à renouveler les modèles de développement agricole*» ou au contraire à les consolider. Le risque est réel «*de détournement*



© Emmanuel Valentin/HOA QUI

Le contexte d'action rend toujours plus attrayant d'augmenter la production bananière brute pour bénéficier des aides européennes que de faire un effort de qualité, technique ou environnementale.

vers la consolidation de l'existant, notamment [par] les agriculteurs 'professionnels' [qui] maîtrisent [...] les ressources économiques, institutionnelles et intellectuelles qu'implique [sa] mise en œuvre » [Delorme 2002]. Sa reconnaissance impose aux agriculteurs – mais aussi aux autres acteurs du développement – de prendre en compte des dimensions jusqu'ici peu présentes, comme la gestion des paysages et des ressources naturelles, la territorialisation des activités, les coordinations avec les autres usagers de l'espace et surtout la dimension contractuelle. Elle implique des changements de pratiques de la part des agriculteurs – quant à la façon de produire et de gérer ses relations avec d'autres acteurs agricoles et non-agricoles – mais aussi des changements de la part de l'État et des institutions d'appui. Ces changements de pratiques conduisent à la redéfinition, non seulement du métier d'agriculteur, mais aussi des dispositifs de développement et du système d'action.



Bruno Morandi/NF-HOA QUI

La canne à sucre, cultivée par la moitié des douze mille exploitations, a plusieurs siècles de présence sur l'île: elle est perçue « propre », voire « purifiante », mais aussi culturellement légitime.

## UNE AGRICULTURE MARQUÉE PAR L'HISTOIRE COLONIALE

Le rôle technique assigné depuis très longtemps à l'agriculture est de produire pour l'exportation. Deux cultures structurent fortement le territoire et sont réputées contribuer à l'équilibre économique et social

de l'île : la canne à sucre, liée à l'histoire de la Guadeloupe, et la banane, d'introduction plus récente. Leur poids est en réalité limité : les deux filières ne participent que pour 1,9 % au PIB, et pour 11,9 % aux exportations [Frémeaux, 2003], ce qui est hors de proportions avec leur importance dans le paysage socioculturel et physique de l'île, et avec l'attention de la collectivité à leur égard. Elles drainent ainsi 97 % des aides à la production, un ratio sans commune mesure avec leur place dans les indicateurs agricoles (tab. 1).

Ces deux plantes n'ont pas le même statut dans les représentations des agriculteurs et de l'encadrement [Chia, Dulcire, 2003]. La canne à sucre, cultivée par la moitié des douze mille exploitations [Agreste, 2000], a plusieurs siècles de présence

sur l'île: elle est perçue « propre », voire « purifiante », mais aussi culturellement légitime. Le système banane d'exportation a, pour sa part, été mis en œuvre après guerre. Cinq cents exploitations [id.], en produisent en Côte-au-Vent de Basse-Terre. Les techniques promues alimentent sa mauvaise réputation : monoculture, hauts niveaux d'intrants, atteintes répétées à l'environnement, précarisation économique et sociale, le tout pour des rendements moyens très faibles, inférieurs à 20 t/ha [Dulcire, Cattan, 2002].

Les contours de la diversification sont difficiles à cerner. Son poids économique est certain (60 % de la Production Agricole Finale, cf. tab. 1), sa légitimité historique et culturelle est avérée et la diversité de ses formes établie [Zébus *et al.*, 2004]. Mais le discours et

	% Surface Agricole Utile	% Production Agricole Finale	% contribution exportations	% des aides à la production
Banane	12	24	25	70
Canne à sucre	34	17	20	27
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>97</b>

(Sources : CES, 2000 ; Agreste, 2000)

Tableau 1 : Place des cultures d'exportation dans l'économie agricole (2000)

	La vitrine : L'exportation	L'arrière-boutique : Le marché intérieur
Pour l'Administration	Valeur territoriale Exportation Professionnelle (monoactifs) Créatrice d'emplois Agriculture moderne	Modérateur socio-économique Concurrence l'exportation ? Non professionnelle (pluriactifs) Marginale, traitement social Agriculture « paysanne »
Pour les Organisations Professionnelles Agricoles (OP)	Reconnaissance sociale Sécurité économique (aides, débouchés) ... faute de mieux	Autosuffisance alimentaire Professionnelle, pluriactive ou non Valeur identitaire, lien social Débouchés non garantis

**Tableau 2 : Deux représentations tranchées de l'agriculture**

les pratiques institutionnelles ont construit une opposition entre agriculture « noble », pour l'exportation, qui s'affiche économiquement et socialement, qui reçoit les subventions, et une agriculture « paysanne », identitaire, pour la satisfaction des besoins intérieurs, qui se cache et résiste.

Dans une île tropicale, milieu riche et fragile, la déclinaison par les CTE des trois objectifs de la LOA : économiques : création de richesses et d'emploi ; environnemental : conservation et création d'espaces aménagés de qualité ; social : contribution à la promotion des hommes et des territoires ; est susceptible d'offrir une autre voie que l'agro-exportation aux agriculteurs, dont moins de la moitié le sont à titre principal [Agreste, 2000], afin de contribuer à un développement local durable.

Le travail exploratoire que nous avons réalisé en Guadeloupe se proposait, à la fois de préciser les nouvelles pratiques institutionnelles concernant la multifonctionnalité de l'agriculture et de tester l'hypothèse selon laquelle la reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture dans les DOM y remettait en cause les modèles prégnants d'une agriculture productiviste tournée vers l'exportation et que la mise en œuvre de la LOA nécessitait, plus qu'ailleurs, une réelle évolution des pratiques de production (que nous abordons ici) et de développement.

Les enquêtes « compréhensives » menées auprès des agriculteurs signataires avaient pour objectif de qualifier les motifs et les façons dont ils se sont emparés de l'outil CTE, ainsi que les modifications correspondantes de leurs pratiques techniques, financières et organisationnelles. Les entretiens menés auprès des responsables et techniciens des institutions d'accompagnement ont, pour leur part, permis d'identifier

leurs représentations des modèles à l'œuvre en Guadeloupe et d'analyser la façon dont les CTE avaient été élaborés.

#### LA COURSE AUX SIGNATURES DE CONTRATS : UNE DÉMARCHE DESCENDANTE PEU PARTAGÉE

##### Les CTE et les porteurs de projets

Le CTE a été conçu pour accompagner ceux qui s'engagent dans de nouvelles façons de produire, satisfaisant des fonctions non rémunérées par le marché mais exigées par la société : gestion des ressources naturelles, qualité des produits, etc. Son contenu devait être conforme aux orientations départementales et locales : le « contrat-type ». Ce dernier « est composé d'un ensemble cohérent de mesures types et d'actions qui ont été élaborées dans le cadre d'un projet pour répondre aux enjeux identifiés dans l'étude préalable à la mise en place du contrat territorial d'exploitation ». Les enjeux, au nombre de neuf, énoncent les mesures dites agri-environnementales (MAE) et les actions qui fixent le cadre du modèle agricole à mettre en place au niveau local.

Le contrat devait enfin porter sur l'ensemble de l'exploitation, et comporter nécessairement deux volets :  
– un volet économique et lié à l'emploi, comportant par exemple des actions sur la diversification, la valorisation de la production ou encore le tourisme vert ;  
– un volet environnemental et territorial, comportant par exemple des actions sur la gestion de la biodiversité.

	Enjeux / Objectifs	Mesure-Type	Actions
Partie économique et relative à l'emploi	Emploi	Maintenir ou créer	Adhérer à un centre de gestion, aide à la transmission hors famille
	Qualité	Garantir la qualité sanitaire des aliments	Adhérer à une démarche filière
	Diversification	Développement d'activités non agricoles	Gîtes, commercialisation directe
Investissements	Patrimoine	Mise en valeur du patrimoine	Restauration, accès
Actions Agri-Environnementales	Sol – paysage	Conserver des modes d'occupation	Techniques raisonnées, pas de travail du sol
	Biodiversité	Intérêt paysager ou patrimonial	Développer ou maintenir des cultures traditionnelles
	Sol – Eau – paysage	Maintenir des éléments fixes du paysage	Bandes enherbées le long des ravines

**Tableau 3 : Exemples d'actions du Contrat Type en Guadeloupe**

sité, l'entretien des paysages ou encore l'emploi raisonné des fertilisants et pesticides.

Les agriculteurs signataires devaient s'engager pour cinq ans et sur la base d'un projet global d'exploitation « *établi en lien avec des enjeux* ».

Le législateur avait présumé que la mise en place des CTE susciterait une certaine dynamique collective et la naissance de nouvelles figures (1) du développement rural : les porteurs de projets. Ces derniers devaient identifier des problématiques locales ou territoriales susceptibles de mobiliser les agriculteurs dans l'élaboration des projets individuels à caractère collectif. Il pouvait s'agir de questions environnementales, de la qualité territoriale des produits, de créations d'emplois, etc. L'étape suivante consistait à réfléchir avec l'ensemble des acteurs locaux, la recherche et les institutions de développement, aux nouvelles pratiques à mettre en œuvre : les pertes ou les manques à gagner, les changements résultant au niveau des exploitations étaient évalués de la même façon ; exercice délicat car il fallait respecter l'équilibre entre les deux catégories d'objectifs, économiques et environnementaux. Ils devaient enfin les présenter à la Commission Départementale d'Orientation de l'Agriculture (CDOA), qui devait valider ces contrats (cf. enc. 1).

#### Composition et rôle de la CDOA

La LOA de 1999 élargit la composition de la CDOA au-delà du monde agricole : consommateurs, écologistes, distribution (cf. enc. 1). Bien que majoritaires, les acteurs agricoles doivent désormais composer avec

(1) Au sens d'Hatchuel (1997) c'est-à-dire des savoirs à mobiliser et un espace d'intervention.

LA COMMISSION DÉPARTEMENTALE D'ORIENTATION DE L'AGRICULTURE - CDOA. (LOI N° 99-574 DU 9 JUILLET 1999 ART. 8, JOURNAL OFFICIEL DU 10 JUILLET 1999)

Il est précisé dans la LOA de 1999, que : « Il est institué auprès du représentant de l'État dans le département, qui la préside, une commission départementale d'orientation de l'agriculture composée notamment de représentants des ministres intéressés, de la production agricole, des propriétaires et des fermiers-métayers, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles, de l'artisanat et du commerce indépendant de l'alimentation, des consommateurs et des associations agréées pour la protection de l'environnement, ainsi que d'un représentant du financement de l'agriculture. Sa composition est fixée par décret. La commission est consultée sur le projet, élaboré par le représentant de l'État dans le département, qui détermine les priorités de la politique d'orientation des productions et d'aménagement des structures d'exploitation au niveau départemental. Elle donne son avis sur les projets de contrat type susceptibles d'être proposés aux exploitants, en application des dispositions de l'article L. 311-3 ».

La présence d'acteurs territoriaux non agricoles, dans une instance de régulation de politique agricole, constitue une rupture novatrice majeure.

d'autres acteurs du développement local et de la société civile.

En Guadeloupe, les principaux acteurs dans la mise en place des CTE ont été : l'Administration, les organismes parapublics (Société d'aménagement

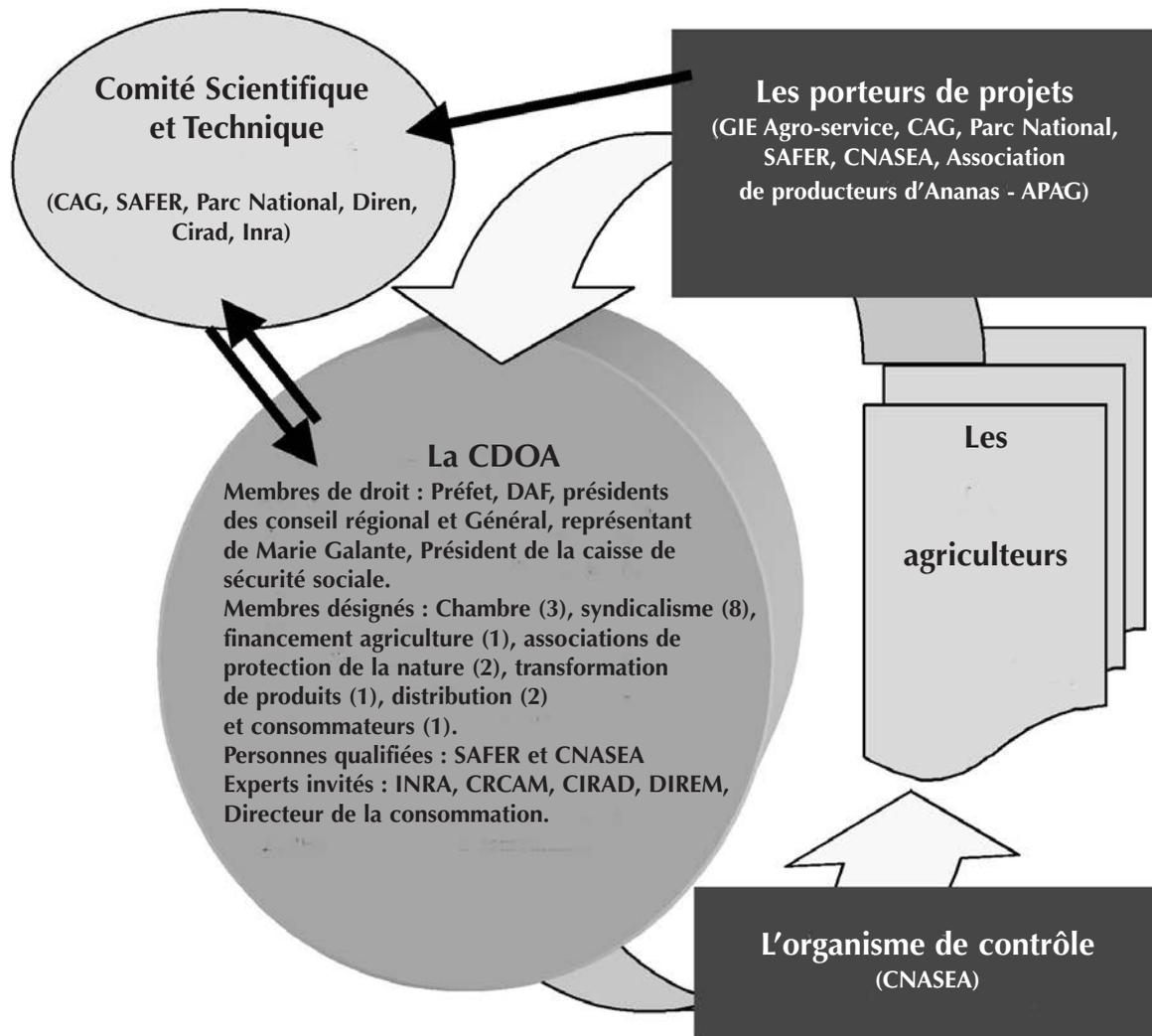


Figure 1 : Fonctionnement et acteurs des CTE

Foncier et Etablissement Rural, SAFER ; Centre National d'Aménagement des Structures d'Exploitations Agricoles, CNASEA) et la Chambre d'Agriculture de Guadeloupe (CAG). Les acteurs non-agricoles ont très peu participé aux débats et encore moins à leur élaboration.

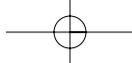
L'organisme en charge de la mise en place (application de la loi) était la Direction de l'Agriculture et de la Forêt (DAF), principal acteur avec les agriculteurs. Mais la loi accordait une place importante aux organismes de développement : il fallait leur laisser le temps de s'organiser. Plus d'un an s'est écoulé (cf. tab. 4) entre la signature de la loi et celle des premiers CTE en Guadeloupe. Le principal organisme de développement, la CAG, s'est très peu mobilisé, à l'instar des autres porteurs de projet potentiels comme la SAFER, CNASEA, les syndicats, les groupements de producteurs, les coopératives ou encore le Parc National : ils n'avaient ni

la compréhension, ni les outils, ni les techniciens nécessaires, voire, tout simplement, ne partageaient pas les enjeux de la LOA.

Enfin la CDOA (fig. 1) s'était dotée d'un comité scientifique et technique en charge de l'élaboration des propositions, qui a peu fonctionné.

#### Une procédure détournée

Le préfet et la DAF, face à ces attermoissements, ont décidé d'accélérer le processus et ont demandé au Groupement d'Intérêt Économique Agro-Service (GIE A-S) de proposer aux bananiers de signer des CTE autour de la mesure dénommée « Maintien de la Bananeraie Pérenne d'Altitude » (MBPA, cf. encadré 2). Le GIE A-S avait été créé, en 1999, à l'initiative de la DAF, avec mission d'apporter aux producteurs de



	GIE A-S	SAFER	CAG	CNASEA	APAG	Individuel	Total
Novembre 2000	5	2	1		1		9
Mars 2001	13	1					14
Octobre 2001		1					1
Décembre 2001	14	4		1		1	20
Juillet 2002	4	10	11	5			30
Mars 2003		8		3			11
Total	36	26	12	9	1	1	85

**Tableau 4 : Date de signature des CTE et nature des porteurs de projet**

bananes un accompagnement technique et économique, afin d'augmenter les rendements tout en garantissant la qualité. Il était à ce titre plus courroie de transmission de l'administration qu'organisation de défense des intérêts ou force de proposition des producteurs. L'application indifférenciée de la MBPA, aux dépens

d'une réflexion collective qualitative à laquelle incitait la Loi, lui a néanmoins permis de se faire reconnaître comme l'Interlocuteur technique des bananiers. Mais ce qui attire le plus l'attention, c'est le fait qu'en Guadeloupe un seul territoire, et donc un seul contrat type, ait été défini, alors que les intentions de la loi étaient d'identifier des « territoires spécifiques »(2) ou « territoires projets ». Cette homogénéisation du territoire ne correspond pas au fait qu'il n'existe pas de diversité pédoclimatique, culturelle, historique [Dulcire, 2005], mais à un souci de simplification de la part de l'Administration, désireuse de ne pas multiplier les sources de problèmes, ainsi qu'à la faiblesse de la profession et des autres institutions.

#### LA MESURE COMPLEXE « MAINTIEN DE LA BANANERAIE PÉRENNE D'ALTITUDE » (MBPA).

- Elle répond principalement aux enjeux « sol » et « paysage » et ne peut s'appliquer qu'en zone de montagne (plus de 200 m. d'altitude).
- Elle implique les éléments suivants :
  - interventions exclusivement manuelles (dont remplacement des pieds manquants) ;
  - lutte raisonnée contre les parasites, basée sur observation et comptages ;
  - collecte des gaines plastiques des régimes ;
  - cultures associées autorisées (25 % de la surface) ;
  - tenue d'un cahier d'interventions ;
  - adhésion à une démarche qualité ;
  - suivi par le GIE Agroservice ;
  - si nécessaire, implantation nouvelle sur litière de résidus culturaux.
- L'aide correspond au plafond de 900 €/ha.
- La justification de l'aide est :
  - coût du travail supplémentaire : 0,3 UTH/ha ;
  - production étalée nécessitant un passage hebdomadaire ;
  - perte de rendement de 15 % ;
  - non compensés par la diminution d'intrants.

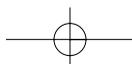
#### L'évolution des porteurs de projets

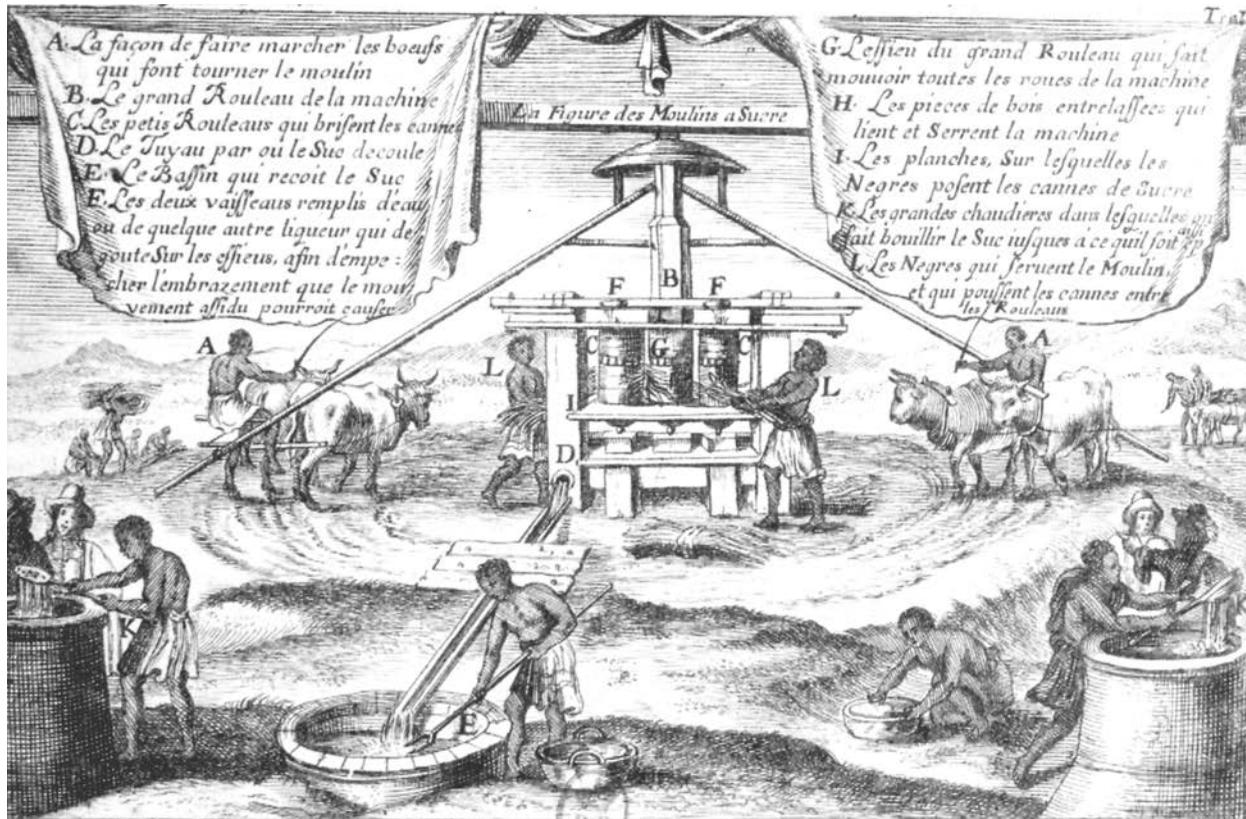
Les premiers CTE sont signés un an après l'arrêté préfectoral régional. La quasi totalité de ceux qui ont été signés jusqu'à fin 2001 (cf. tableau 4) repose sur l'unique mesure banane (MBPA, cf. encadré 2), destinée à compenser les contraintes de l'agriculture bananière de « montagne » : relief, cycles plus longs, rendements plus faibles... Elle a été construite à dires d'expert, sans participation des producteurs. Sa simplicité et son application uniforme, mais aussi la pression de l'Administration sur le « score » des signatures, expliquent que le GIE A-S, qui les coordonnait, ait rapidement émergé comme principal porteur de projet de ce « CTE par injonction ». Leur poids est paradoxal, compte tenu des objectifs de la LOA.

Les autres porteurs de projet ont mis plus de temps à se mettre en route. Il faut attendre la mi-2002 pour que la Chambre d'Agriculture et la SAFER s'affirment en tant que porteurs de projets. Le délai a favo-

(2) Concept qui se rapproche de celui proposé par Aggeri et Hatchuel (2003) d'Ordre Socio Économiques (OSE) « qui vise à rendre compte de

la multiplication d'espaces d'action collective [qui] combinent des mécanismes marchands, des formes organisationnelles et des types d'acteurs multiples qui façonnent des régimes de production de connaissances ».





Collection ROGER-VIOLETTE

La reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture telle qu'elle a été comprise et appliquée en Guadeloupe, n'a pas fondamentalement fait évoluer les objectifs visés par les agriculteurs et les institutions : elle s'inscrit toujours dans une logique productiviste (*Moulin à sucre aux Antilles, XVII<sup>e</sup> siècle*).

risé une meilleure maîtrise de l'instrument CTE, et donc des réponses sociotechniques plus en accord avec l'esprit de la LOA. Les contrats résultants sont plus personnalisés, plus complexes : ils articulent en particulier plusieurs MAE [Gimenez, 2003], sans que cela reflète nécessairement une meilleure maturité du projet. Ces savoir-faire pourront être mobilisés à la reprise du processus, provisoirement arrêté lors du changement de gouvernement, en 2002.

Des MAE peu variées, retranscrites des mesures nationales

La diversité des MAE mobilisées reste faible. Les mesures significativement sollicitées ne sont qu'au nombre de six, sur les vingt-quatre proposées par l'arrêté préfectoral de 2001. 80% répondent aux deux enjeux « sol » et « paysage », sur les sept énoncés par la LOA (cf. tableau 5). Quatre enjeux sont absents. Interrogés sur ces limites, les acteurs institutionnels avancent des explications partielles, dont aucune n'est satisfaisante à elle seule : une insuffisance de la communication ; un manque de préparation à ces nouveaux outils et méthodes, qui a conduit à simplifier et à reprendre les mesures du catalogue national ; des pratiques institutionnelles peu compatibles avec les termes de la loi – recommandations techni-

Nombre	
34	Plantation et entretien d'une haie. Enjeux : sol et paysage
31	Maintien de la Bananeraie Pérenne d'Altitude. Enjeux : sol et paysage
19	Plantation et entretien d'un alignement d'arbre. Enjeux : sol et paysage
19	Réhabilitation des fossés. Enjeux : sol et paysage. Sur les dix-neuf CTE concernés ; neuf contiennent aussi les deux mesures plantation de haies et d'arbres ; six, celle de plantation de haies ; une, celle de plantation d'arbres.
15	Développement et maintien des cultures patrimoniales (café, cacao, vanille, anacardier, jardin créole, agroforesterie, ...). Enjeu : biodiversité
13	Entretien de mares. Enjeux : paysage et biodiversité.
6	Collecte des gaines de bananes ou autres polyéthylènes. Enjeux : sol et paysage.

Tableau 5 : Les Mesures Agri-Environnementales (MAE) les plus utilisées

co-économiques standard, soutien à la seule production volumique, absence d'instrument de diagnostic territorial ou d'exploitation, inexistence de référentiel local. L'analyse des comptes rendus de CDOA montre que l'ensemble des acteurs en partage la responsabilité [Chia, Dulcire, 2003].

Aux dires des acteurs, l'incitation préfectorale a poussé à « faire du chiffre » au détriment de la qualité d'adaptation au contexte de l'île et aux situations et objectifs des signataires. Deux mesures seulement ont été élaborées localement. Les porteurs de projet potentiels souhaitent faire évoluer le dispositif, lors de son redémarrage, afin qu'il appuie effectivement l'émergence d'une agriculture guadeloupéenne durable : viabilité, emplois, insertion sociale, respect de l'environnement, qualité, approvisionnement du marché local, sont les fonctions les plus citées (*id.*).

### LES CTE (3) ONT-ILS CONTRIBUÉ À CHANGER QUELQUE CHOSE ?

*« J'accepte l'argent, mais je ne devrais pas être payé pour quelque chose que je devais faire »* (Un signataire)

#### Des CTE qui reflètent mal la diversité des situations

Trois classes d'agriculteurs signataires ont été distinguées [Gimenez, 2003] : les groupes « banane » (G1), « canne à sucre » (G2) et « diversification » (G3). Les indicateurs de découpage concernent : les productions dominantes, l'histoire des exploitations, les formes d'organisation des signataires, mais aussi les relations avec les porteurs de projet, les processus d'élaboration, les attributs et les impacts des contrats (tab. 6).

La production bananière occupe la grande majorité – voire la totalité de la SAU – des exploitations du groupe « banane », peu diversifiées : 60 % sont en monoculture, aucune ne possède de cheptel, 20 % pratiquent du maraîchage. La moitié des CTE correspondants ne comportent que la mesure « complexe » banane, dont la rémunération atteint à elle seule le plafond autorisé dans les DOM (900 €/ha). L'existence préalable de la mesure et le besoin de résorber le surendettement des exploitations bananières, expliquent la rapidité de la mise en place des CTE correspondants, sous l'égide exclusive du GIE A-S. L'élaboration « administrative » des CTE n'a pas pris en compte la diversité avérée de la place de la production bananière, des intérêts et des objectifs des producteurs [Dulcire, Cattan, 2002]. Ces CTE uniformes représentent 40 % du total, com-

portent moitié moins de mesures agro-environnementales (MAE), mais offrent une rémunération à l'hectare une fois et demie à deux fois supérieure, et captent 71 % des aides (cf. tab. 6). L'allègement de la trésorerie des signataires en est l'impact principal, sans réelle modification des systèmes techniques. Ces contrats sont des CTE « béquilles » : ils constituent clairement un détournement de l'esprit de la loi, en soutenant explicitement une activité d'exportation déjà placée sous perfusion financière. Enfin, ces contrats ne comprennent pas de volet investissement, recherché par ailleurs [Chia, Dulcire, 2003]. L'amélioration des relations entre agriculteurs et encadrement, à l'origine quasi inexistantes, est un impact positif, reconnu par les deux parties [*id.*].

Les signataires du G2 produisent la canne à sucre pour l'exportation, ils appartiennent à des Groupements Fonciers. Les surfaces exploitées sont plus modestes que celles du G1. Les agriculteurs sont monoactifs, alors que 60 % des exploitants de l'île sont pluriactifs [CES, 2003]. Leurs systèmes de production sont plus diversifiés : trois spéculations végétales en moyenne autour de la canne à sucre, et deux tiers ont des bovins. Les MAE, plus nombreuses qu'en G1, ont été subies, plutôt qu'intégrées au projet contracté, afin de bénéficier des appuis à l'investissement : fossés, arbres et haies en constituent la majorité. Le volet investissement correspondant a permis l'émergence de projets dormants : ces CTE « faute de mieux » ont servi à diversifier leurs productions animales et végétales, en particulier en vue d'approvisionner le marché local. Les relations avec l'encadrement, qui existaient antérieurement, se sont également améliorées.

Le groupe G3 est, pour sa part, composé d'exploitations de surfaces identiques à celles du groupe précédent, quoique très diversifiées et plus atypiques dans le paysage guadeloupéen : productions animales, apiculture, arboriculture, cultures patrimoniales, maraîchage. Les deux tiers ne possèdent ni canne, ni banane. Ils sont tous organisés en réseaux sociotechniques (organisation de producteurs, syndicats). A la différence des autres groupes, ils ont été directement à l'origine du montage de leur contrat. Agriculteurs récemment installés, ils ont présenté des projets variés, généralement centrés sur des productions pour le marché local. Les CTE sont « opportunistes » : utilisés de façon complémentaire aux aides déjà perçues, ils ont permis d'accélérer des projets souvent en phase de réalisation. Ceux-ci vont de la retenue d'eau à l'agro-tourisme en passant par la production de miel ou un abattoir de poulets. Les MAE qui composent les CTE correspondants sont variées, en cohérence avec le projet.

#### La production aux dépens de l'environnement

La production reste la fonction (très largement) privilégiée par les signataires et les institutions rencontrées.

(3) En tant que processus individuels et collectifs : diagnostic, projet, actions.

Groupe	G1 : «banane»	G2 : «canne à sucre»	G3 : «diversification»
<b>Signataires et exploitations</b>			
Années d'exercice	16	14	4,5
Superficie, ha	17	9,7	9,7
Diversification	(+)	++	+++
Chiffre d'affaires, k€	207	72	89
Suivi technique	+	+++	+
<b>Contrats (total)</b>			
Nombre (enquêtés)	37 (16)	37 (16)	12 (6)
Porteur	GIE A-S	CAG, SAFER	Divers
Initiative	Porteur	Porteur	Signataires
Montage	Porteur	Porteurs et signataires	Signataires et porteurs
Volet investissements k€	0	17	24
Adaptation au contexte	N	Diagnostic territorial	O
Nombre de MAE/CTE	1,8	3,3	3,6
Montant MAE/ha SAU €	670	343	446
Montant total groupe, k€	420	123	52
(% total)	(71)	(21)	(8)
<b>Impacts sur les exploitations enquêtées</b>			
Effets sur			
Pratiques techniques	(+)	0	0
Nouvelles activités	0	++	++
Réseau sociotechnique	+++	++	+
Émergence de projet	0	(+)	(+)

Tableau 6 : Caractéristiques des trois groupes de signataires

Ceux-ci déclinent peu la fonction en « produire autrement », mais en exporter (satisfaire les quotas) ou en approvisionner les marchés locaux (améliorer la sécurité alimentaire). L'accueil favorable réservé à la LOA correspond d'abord aux opportunités de financement qu'elle procure afin de stabiliser l'exploitation et/ou de produire plus. La préoccupation environnementale transparaît dans tous les discours, mais les CTE ne comprennent pas des pratiques « durables » correspondantes.

La zone bananière l'illustre caricaturalement : son agriculture extrovertie y militait en faveur de mesures spécifiques. L'opportunité de la mise en œuvre des CTE n'a pas fait évoluer les représentations quant à la gestion des ressources naturelles. Aucune MAE ne répond à la baisse préoccupante

de la qualité de l'eau de la zone [Dulcire, 2004]. Le contexte d'action rend toujours plus attrayant d'augmenter sa production brute pour bénéficier des aides européennes que de faire un effort de qualité, technique ou environnementale. Les contraintes des CTE restent minimales, et les pratiques existantes ont été peu modifiées.

Cette problématique environnementale, bien que très peu présente dans le contrat-type départemental, a trouvé un meilleur écho auprès de certains producteurs des groupes 2 et 3. L'analyse des contrats signés montre néanmoins que l'occasion d'introduire de nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement (lutte biologique, raisonnement des pesticides,...) n'a pas été saisie, et

que l'augmentation du nombre moyen de MAE répond d'abord à la « difficulté » d'atteindre le plafond par hectare, atteint par la seule mesure « banane » du G1. Certains signataires du G2 avouent tout bonnement n'avoir « ajouté » des MAE à leur CTE que par « obligation », afin d'accéder à une subvention d'investissement. Les agriculteurs du dernier groupe ont intégré de façon plus volontariste des MAE à leur projet, en complémentarité.

### Des apprentissages différenciés

#### • *Un engagement inégal des acteurs dans les processus*

L'élaboration du projet de contrat passe par plusieurs phases, qui impliquent l'agriculteur, seul ou collectivement : projet collectif, puis diagnostic agri-environnemental d'exploitation aux fins d'adaptation au contexte des signataires. Les agriculteurs du G1 n'ont pas eu de réflexion, ni individuelle, ni collective, sur le projet, qui est pourtant au cœur du dispositif des CTE. Cette absence d'implication des bénéficiaires, « vecteur essentiel » de succès d'un projet [Delhaye *et al.*, 1999], explique la méconnaissance quasi générale du contenu de leur contrat [Gimenez, 2003]. Le DAE, exercice préalable, est resté une formalité administrative. Ses alinéas mais aussi la possibilité d'inclure des investissements ou d'autres MAE sont très largement ignorés. On ne peut parler ni d'appropriation du contenu des contrats, ni (et encore moins) des termes ou de l'esprit de la loi : il y a eu application d'une consigne administrative, sans projet personnel de l'agriculteur, qui n'était pas demandeur.

L'« intéressement » des agriculteurs a été plus marqué pour les agriculteurs du G2, qui ont co-construit un diagnostic territorial avec les techniciens : mais le contrat a été décidé par ces derniers, les signataires n'en connaissent donc que médiocrement le contenu. Pour leur part, les membres du G3 connaissent bien leur contrat : même si seulement une moitié d'entre eux a pris l'initiative de la démarche, leur implication dans le déclenchement, puis la construction, du contrat a été forte et ils en ont tous été les décideurs finaux, à la différence des autres groupes. Cependant, ces agriculteurs ont géré individuellement le processus : ils n'ont pas déclenché de dynamique collective au niveau du territoire, de la filière ou du département. Les projets de l'administration ont souvent été dénoncés, mais les autres acteurs ruraux sont restées atones face aux propositions de l'administration [Duféal, 2001]. Les déclarations d'intentions du début [Dulcire, 2004] sont restées lettre morte : la plupart sont restées assez inexplicablement en dehors du processus (coopératives cannières, Parc National, ...) voire même en sont sorties. Enfin, la CDOA n'a fait que valider des propositions élaborées en amont, elle n'a pas assuré la fonction de forum d'élaboration de la

politique et des actions d'aménagement territorial que lui attribuait la LOA [Chia, Dulcire, 2003].

#### • *Un guichet de plus*

Comment accepter les fondements de la LOA, alors que l'île ne produit assez, ni pour approvisionner le marché intérieur, ni pour satisfaire les quotas d'exportation ? Comment demander aux agriculteurs de changer de pratiques et, qui plus est, de mode de gestion quand les organismes de développement et d'encadrement ne changent pas leurs propres pratiques ? La reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture – terme inconnu des agriculteurs –, telle qu'elle a été comprise et appliquée en Guadeloupe, n'a pas fondamentalement fait évoluer les objectifs visés par les agriculteurs et les institutions : elle s'inscrit toujours dans une logique productiviste.

Le rythme auquel les porteurs de projet se sont manifestés, le fait qu'il n'y ait pas eu de véritable concertation au niveau local, que les comités techniques aient peu fonctionné... montrent que les organisations professionnelles et les agriculteurs n'étaient pas préparés à faire évoluer leurs logiques et leurs attentes vis-à-vis des pouvoirs publics : les CTE ont été considérés par la majorité des agriculteurs et des institutions locales comme une aide « en plus ». Certaines institutions locales n'accordent au dispositif qu'un rôle de régulation sociale complémentaire des appuis classiques réservés à la « vraie » agriculture (*cf.* tableaux 1 et 2). Les mentalités « fortement modelées par la longue histoire coloniale de la Guadeloupe », la « résistance [du paysannat guadeloupéen] au changement, héritée du passé », ou encore la tendance à « *jouir simultanément de l'argent des subventions et de la liberté d'en user* » [Frémeaux, 2003] ont aussi leur part d'explication de cette incompréhension. Mais ce dispositif est parfois ignoré des institutions nationales : le rapport du Conseil Économique et Social sur l'agriculture des DOM [2003] ne mentionne à aucun moment la LOA ou les CTE dans les dispositifs d'accompagnement du développement rural.

La signature d'un CTE sollicitée auprès bananiers leur a permis d'améliorer leur trésorerie d'exploitation, sans faire évoluer leurs manières de faire. Cette « béquille budgétaire » insolite a motivé d'autres producteurs, qui y ont postulé d'eux mêmes après l'arrêt de la procédure. Le CTE a facilité les projets des deux autres groupes. Les agriculteurs des deux autres groupes sont entrés dans le jeu plus par opportunité – appuyer une action en cours, financer un investissement non éligible ailleurs – que par conviction. Les motivations du G2 relèvent du passage à l'acte, qui a rendu possible un projet dormant, ou bien plus prosaïquement a permis de financer des investissements non éligibles par ailleurs (CTE « faute de mieux »). Les CTE « opportunistes » du G3 ont accéléré ou modifié des projets en cours. Des mobiles qui expliquent qu'une partie de ces groupes n'ait inclus des MAE que parce que « *c'était obligé* »... Les CTE résultants correspondent pourtant mieux à l'esprit de la LOA.

Ce détournement des dispositions de la LOA, au profit d'objectifs contraires à son esprit, peut aussi être lu comme une forme d'appropriation. Les propos de certains acteurs rendent compte de la dichotomie entre la fonction productive, à laquelle restent attachés les mécanismes classiques de soutien, et les « autres » fonctions bénéficiant d'appuis spécifiques de la collectivité.

• *De nouveaux savoir faire en émergence*

La densification (qualitative, quantitative) des relations avec les services d'appui et de suivi a été attestée. Ce resserrement notable des liens entre agriculteurs et agents d'encadrement était inattendu : il a été d'autant plus marqué (G1) que ces liens étaient originellement faibles (cf. tableau 5). La mobilisation autour des CTE a, par ailleurs, renforcé la cohésion au sein de plusieurs institutions, SAFER ou encore GFA.

Les CTE de la seconde vague de signatures ont été construits sur une base commune de trois MAE (cf. tab. 4), issues d'un diagnostic territorial collectif adapté au contexte, au sein des GFA. Mais les diagnostics d'exploitation et les montages de projets sont restés individuels et ils ne rendent pas compte de cet apprentissage, qui a suscité des projets territoriaux originaux hors CTE, dont certains agriculteurs sont à l'origine, qui impliquent des collectivités : recyclage des déchets de l'agro-industrie ou encore approvisionnement de restaurants scolaires ou d'entreprise par des produits locaux. Autant de faits qui témoignent de l'émergence de nouvelles capacités des producteurs et des institutions d'accompagnement.

Dans ces conditions, la pratique contractuelle représente-elle une chance ou un obstacle pour une agriculture durable, solidaire, territorialisée, souhaitée par la LOA ? Le contrat individuel présente des risques de dérapage : celui qui a le plus de formation, d'appui, de réseaux, etc. s'en sortira mieux, indépendamment, voire aux dépens des autres. Cette dégradation des valeurs de solidarité et mutualistes [Supiot, 2002], sur lesquelles le développement agricole français (européen) s'est bâti depuis cinq ans, est contraire à l'esprit de la loi. Certes, la LOA établit des garde-fous à ce type de dérive : elle privilégie les démarches collectives et pose l'Etat et ses représentants en garants du contrat. Des débuts de différenciation entre signataires sont néanmoins déjà perceptibles, selon le porteur de projet, ou encore selon le technicien responsable [Gimenez, 2003] : on ne peut encore préciser les parts respectives de l'état initial du couple famille – exploitation, et de la démarche exploitant – institution d'accompagnement.

#### Un détournement nécessaire à l'appropriation de l'esprit de la Loi ?

Les CTE ont été construits comme des juxtapositions d'alternatives partielles : ils ne répondent pas à l'incitation, voulue par la loi, d'inscription active de l'agri-

culture dans le développement territorial. En Guadeloupe, l'application de la LOA a bien provoqué la reconnaissance de la multifonctionnalité dans les discours mais peu dans les pratiques et encore moins dans les représentations. Cette tendance, assez générale en France [Léger 2001], est très marquée en Guadeloupe. La démarche projet prônée par la loi a été court-circuitée.

La mise en œuvre des CTE, projets d'exploitants dans le cadre d'une politique générale, n'a pas souffert que de l'inexpérience d'outils et méthodes nouveaux, mais d'abord de l'absence de dessein collectif. « *Ces transformations (...) impliquent la société dans son ensemble et non l'agriculture seule* » notait Rémy [1998] à propos du statut de l'environnement. Un modèle partagé de développement de l'agriculture guadeloupéenne reste à construire, entre agriculteurs, administrations et autres acteurs, entre groupes d'achat et marché local, ou encore entre la vitrine (l'exportation) et la boutique (la « diversification »).

Il est également déroutant, pour les agriculteurs comme pour les institutions, de passer d'une posture passive, issue de la « logique de guichet » avec des subventions attribuées mécaniquement au volume et à la surface, à la posture active requise par la « logique de projet » de la LOA, qui rémunère des pratiques explicitées.

La loi promeut un modèle qualitatif, moins productiviste, respectueux des ressources naturelles, etc., alors que les représentations locales de l'agriculture, et donc les pratiques sociotechniques, privilégient le rendement au détriment de la qualité afin de satisfaire les quotas d'exportation. Même quand ils ont rencontré des visions d'avenir, les CTE ont été dévoyés, gérés comme les « autres » aides, en étant parfois paradoxalement perçus plus simples et moins contraignants. Ils ont d'abord favorisé la fonction productive, et ont été raisonnés par filière et non par système ; la confrontation avec les autres acteurs territoriaux s'est à peine ébauchée et les contrats ont largement été élaborés individuellement.

Ce détournement peut aussi être lu comme une routine défensive [Argyris, 1995], salutaire. La gestion simultanée de deux modèles aux logiques d'action différentes, voire contradictoires, a signifié une « double contrainte » [Watzlawick *et al.*, 1979, Baudry, 2004] ingouvernable. Le détournement constitue un pas vers la construction d'un schéma original, et donc un réflexe conservatoire des institutions. La démarche même dévoyée a eu des « fonctions cognitives » [Rémy, 2001]. Les nouvelles incitations ont statistiquement contribué à renforcer l'agriculture productiviste, mais il y a eu (ébauche de) réflexion entre agriculteurs, au sein des institutions et, entre ceux-là et celles-ci, dans les nouvelles « arènes de la co-institution » [id.] différents niveaux, différentes portées, fait dont beaucoup rendent compte, comme chance ou comme contrainte. La machine « nouveau contrat social » a été longue à s'ébranler : se maintiendra-t-elle sur les rails des nouveaux contrats appelés à remplacer les CTE ? La CDOA constitue-t-elle un dispositif de gou-

vernance du développement rural ? Les processus d'apprentissage relevés, au-delà de leur diversité et de leur degré, augurent d'une prise en main effective par la profession et son encadrement d'une autre vision et d'une autre façon de « faire de l'agriculture ». Le défi de la réconciliation entre la vitrine et l'arrière-boutique, rupture avec le passé, représente un enjeu important pour la recherche : elle doit s'y impliquer.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI F., HATCHUEL A., 2004. «Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société», *Sociologie du travail*, 45, numéro spécial «Agriculture et alimentation», 113-133
- AGRESTE, 2000. *RGA, Recensement Général Agricole des DOM*. 1 CD-ROM
- ARGYRIS C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995, 330 p.
- BAUDRY P., 2004. À la découverte des différences entre français et américains. *Le Journal de l'École de Paris*, 48, pp. 7-12
- CHIA E., DULCIRE M., *La Mise en œuvre de la LOA en Guadeloupe : moyens, conditions, conséquences. Le point de vue des institutions*, Montpellier, CIRAD-INRA, 2003, 63 p.
- Conseil Économique et Social (C. BERTHELOT), *Quels enjeux et quels développements pour les agricultures des DOM ?* Paris, CES, 2003, 188 p.
- DELORME H., 2002. «Ambiguïté et richesse de la multifonctionnalité», *C.R. Acad. Agric. Fr.*, 88, 7, 41-87
- DUFÉAL D., *Diagnostic territorial en zone bananière*, Clermont Ferrand, ENITAC-CIRAD, 2001, 40 p.
- DULCIRE M., 2005. «Une culture patrimoniale, du mythe à la renaissance : le café "bonifieur" de Guadeloupe», *Anthropology of Food*, 4, <http://www.aofood.org>
- DULCIRE M. (Ed.), 2004. La multifonctionnalité de

- l'agriculture et la mise en place des CTE dans les DOM. Actes du séminaire, coll. «*Regards sur les agricultures familiales et la multifonctionnalité : les Départements français d'Outre Mer*», Cirad-Tera, Montpellier
- DULCIRE M., CATTAN P., 2002, Monoculture d'exportation et développement agricole durable : cas de la banane en Guadeloupe, *Cahiers Agricultures*, 11, 5, 313-321
- FREMEAUX P., 2003, Guadeloupe en progrès, mais peut mieux faire, *Alternatives économiques*, 215, 33-35
- GIMENEZ G., *Les CTE en Guadeloupe : impact sur les exploitations et conséquences pour le développement de l'agriculture*, Dijon, CIRAD-ENESAD, 2003, 53 p.
- HATCHUEL A., Fondements des savoirs et légitimité des règles. In Bénédicte REYNAUD (dir.) *Les Limites de la rationalité*. Tome 2. *Les Figures du collectif*, Paris, La Découverte, 1997.
- HERVIEU B., 2002, La multifonctionnalité de l'agriculture: genèse et fondements d'une nouvelle approche conceptuelle de l'activité agricole, *Cahiers Agricultures*, 11, 6, 415-419
- LASCOUMES P., VALLUY J., 1996, Les activités publiques conventionnelles : un nouvel instrument de politique publique ? L'exemple de l'environnement industriel, *Sociologie du travail*, 4, 551-573.
- LEGER F., Les CTE : une approche contractuelle fondée sur la reconnaissance de la localité. In DULCIRE (éd.), *La Multifonctionnalité de l'agriculture et la mise en place des CTE dans les DOM*, Montpellier, CIRAD-TERA, 2004, 53-62.
- REMY J., 2001, La co-institution des contrats territoriaux d'exploitation, *Ingénieries. Eau Agriculture Territoires*, n° spécial «Multifonctionnalité de l'agriculture et CTE», 45-54
- SUPIOT A., 2001, La contractualisation de la société, *Le Courrier de l'environnement*, 43, 51-8
- WATZLAWICK P., HELMICK-BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Seuil, Points, Paris, 1979, 280 p.
- ZEBUS M.-F., ALEXANDRE G., DIMAN J.-L., DESPOIS E., XANDE A., 2004, Activités informelles, normalisation et développement. L'élevage porcin en Guadeloupe, *Cahiers Agricultures*, 13, 3, 263-270.



© Emmanuel Valentin/HOA QUI

# G É R É R & COMPRENDRE

## SOMMAIRE



MARS 2004  
ISSN 0295.4397  
ISBN 2-7472-0659-9

- VERS UN SAVOIR D'ACTION EN SCIENCES DE GESTION  
Le cas des expéditions polaires  
Par Pascal LIÈVRE
- CHANGEMENT SOCIO-CULTUREL ET MODERNITÉ  
Entretien avec Alain de Vulpian  
Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ
- HARMONISATION COMPTABLE INTERNATIONALE :  
De la résistible ascension de l'IASC/IASB  
Par Bernard COLASSE
- LE MAINTIEN DE L'ORDRE COMME AGENCEMENT  
ORGANISATIONNEL Par Arnaud LACAZE
- L'ÉDUCATION MANAGÉRIALE  
Actualité littéraire de l'entreprise à travers  
quelques parutions récentes  
par Hervé LAROCHE  
LE SAVOIR ET L'ORDINATEUR  
par Laurent HUA  
MANUEL DE RÉSURRECTION À L'USAGE DE L'ENTREPRISE  
par Bernard BUISSON et Philippe SILBERZAHN  
TOUT SUR LES CONSULTANTS  
par Claude RIVELINE
- GOUVERNANCE DU TRANSPORT AÉRIEN  
ET MONTÉE EN PUISSANCE DES SYSTÈMES  
INFORMATISÉS DE RÉSERVATION  
Par Laurence SAGLIETTO
- SOCIOLOGIE D'INTERVENTION :  
SOCIOLOGIE PLASTIQUE - Métis et métissage  
Par Gilles HERREROS

### BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de Gérer & Comprendre mars 2004 - numéro 75 (ISBN 2-7472-0659-9)  
au prix unitaire de 20,58 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA  
 un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# LA SOCIALIZATION DES PROFESSIONNELS COMPTABLES DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

RÉALITÉS MÉCONNUES

La comptabilité, ce savoir ancestral, a acquis un pouvoir important. Elle se veut rassurante pour permettre à des gestionnaires d'agir à distance dans un couplage espace – temps redéfini, alors que la société du risque, caractérisée par une époque trouble faite d'opportunités et de périls, fait d'elle une profession menaçante. Pour bien comprendre les enjeux entourant l'exercice de la profession comptable, à laquelle l'organisation consent un pouvoir grandissant, il est primordial de dépasser les aspects purement techniques de la comptabilité et de saisir le sens que le professionnel comptable donne à son action en organisation, au moment d'interagir avec des gestionnaires non comptables. L'auteure a réalisé plus d'une trentaine d'entretiens auprès de professionnels comptables québécois et elle propose ici une approche littéraire singulière pour en faire le récit (1).

PAR **Marie-Andrée CARON**, PHD, PROFESSEURE, DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMPTABLES, CHERCHEURE-ASSOCIÉE À LA CHAIRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, ESG – UQÀM, MONTRÉAL (QUÉBEC), CANADA

L'invention de la comptabilité en partie double remonte au XV<sup>e</sup> siècle, mais il a fallu attendre plus de cinq siècles avant qu'elle n'acquière le pouvoir qu'on lui connaît aujourd'hui [Hoskin et Macve, 1994]. Que ce soit un pouvoir assujettissant au sens de Foucault [1975] ou un pouvoir habilitant au sens de Giddens [1994], une large part de ce pouvoir repose sur la professionnalisation du comptable, qui a eu lieu

au cours de la période industrielle. La comptabilité prend avec elle la forme d'un savoir certifié. Or, depuis l'avènement de la société du risque [Beck, 2001], les certitudes de la période industrielle se sont estompées, pour faire place à une période trouble faite d'opportunités et de risques. La profession comptable n'y échappe pas. Elle est associée à des bévues financières spectaculaires qui ont jeté sur elle un discrédit important.

Ce qui nous amène à nous interroger sur une pratique que l'on connaît peu et qui occupe pourtant une place grandissante en organisation. Nous tenterons notamment de réconcilier la certitude, la neutralité et la

(1) L'auteure exprime ses remerciements à Jean-Pierre Dupuis et aux réviseurs anonymes de la version antérieure de cet article. caron.marie-andree@uqam.ca

rigueur entourant la comptabilité avec le doute qui pèse sur la profession comptable. Les « affaires » financières sont-elles le fruit d'écart marginaux ou sont-elles au contraire le symptôme d'un phénomène beaucoup plus fondamental ? L'apparente neutralité de la comptabilité ne serait pas elle-même la cause principale des écarts de la profession comptable ? Ne serait-elle pas elle-même à questionner ? N'est-elle pas porteuse d'un phénomène beaucoup plus menaçant pour l'organisation parce que celui-là, tacite et non chiffrable, donc largement invisible et non médiatisé ?

Nous avons donc enquêté sur ce qui est au cœur de la construction de son lien avec l'organisation par le professionnel comptable, à travers le sens qu'il donne à son action, à son rapport aux autres et au savoir reçu de son milieu d'origine. Les questions suivantes ont guidé notre étude, d'esprit ethnographique : comment le professionnel comptable réussit-il à intéresser les usagers et à établir un consensus autour de son savoir ? Quel sens donne-t-il à son savoir dans ses échanges avec « les autres » en organisation ? Quel sens donne-t-il à son action en organisation ? Qu'apporte-il ? Que reçoit-il ? Quelles relations naissent entre lui et les non comptables ? Comment sa culture professionnelle se mélange-t-elle à celle des non comptables ? Comment le comptable préserve-t-il ses qualités de professionnel, tout en étant salarié de l'organisation ? Avant d'étudier ces questions, il est important de bien saisir la spécificité québécoise de la profession comptable. En effet, bien comprendre ce qui distingue la pratique comptable québécoise de la pratique française (ou de celle de la communauté européenne) est nécessaire pour permettre aux gestionnaires français de tirer profit de cette étude. Il s'agit donc de contextualiser les résultats de notre recherche pour mieux les décontextualiser.

#### SPECIFICITÉ QUÉBÉCOISE DE LA PROFESSION COMPTABLE EN ORGANISATION

Au Québec, le professionnel comptable qui exerce en organisation détient un ou plusieurs des trois titres professionnels suivants : CA, CGA ou CMA, et il peut suivre deux parcours : soit accéder à une organisation directement à sa sortie de l'université, soit y être embauché au terme d'un stage en audit externe (au Québec, appelée vérification externe) obligatoire pour l'obtention du titre de CA, d'une durée minimale de deux ans mais dont la durée moyenne de la pratique pour les CA interviewés dans notre étude est de trois ans. Ce stage est facultatif pour l'obtention de l'un des deux autres titres professionnels. Au moment de son embauche en organisation, le professionnel comptable exerce d'abord dans un domaine lié à sa formation de base, c'est-à-dire en vérification interne, en comptabilité financière ou en comptabilité de management. Certains y demeurent toute la durée de leur carrière,

mais plusieurs élargissent leur champ d'expertise, soit pour se rapprocher des opérations et atteindre un poste de vice-présidence exécutive, soit pour acquérir une connaissance globale de l'organisation en vue d'une implication accrue dans la prise de décisions stratégiques, au titre de vice-président finances. Un comptable québécois peut donc détenir un titre professionnel sans avoir effectué d'audit externe en cabinet, c'est-à-dire sur la base de sa formation universitaire et de la réussite des exigences professionnelles propres au titre visé. C'est le cas notamment pour les CMA. Pour les comptables de ces trois ordres, il est possible d'exercer en entreprise tout en conservant leur titre professionnel, ce qu'ils font tous.

Pour présenter les résultats de cette recherche, nous utilisons une méthode relativement originale, consistant pour le chercheur (l'auteur) à s'adresser à son objet d'étude, ici le professionnel comptable salarié en organisation (à travers le personnage fictif de René Dupéré), dans les termes du regard porté sur sa pratique. Cette « adresse » rassemble les données recueillies à partir d'entrevues semi-dirigées réalisés auprès de trente professionnels comptables. Nous y verrons la représentation que le professionnel comptable se fait de sa pratique en organisation et de ses interactions avec les non comptables.

#### RENÉ DUPÉRÉ ET LES AUTRES

Le chercheur s'adresse à René Dupéré, un professionnel comptable salarié en organisation, et lui relate sa carrière.

*Tu as connu un parcours professionnel accéléré qui t'a amené à quitter très tôt la pratique pour laquelle tu as été formé. Il y avait relativement peu de comptables détenteurs d'un titre professionnel au moment où tu as débuté ta pratique, et dès l'obtention de ce titre, tu as joui d'une crédibilité sans limite. Or, face à la complexité de l'organisation et aux tâches qui t'ont été confiées, tu as eu le sentiment d'être totalement ignorant. En organisation, tout se passe comme si tu « venais au monde », en fait comme si « les ustensiles étaient sur la table, mais que tu ne savais pas comment les prendre ».*

*Or, rapidement, tu réalises la puissance de ton savoir. C'est bien connu, en organisation, « cela finit toujours par de l'argent quelque part », puisque « le grand driver c'est la piastre ». « Les autres » sont tous obligés de passer par toi, ne serait-ce que pour le calcul de leur paie. Tu es quelqu'un qu'on ne peut « bypasser » facilement. L'ensemble de l'organisation converge vers toi, tu as en quelque sorte le dernier mot sur tout. L'aspect financier n'est jamais exclu des décisions qui sont prises en affaires, alors si tu as ce background, tu as quelque chose que beaucoup d'autres n'ont pas.*

*La routine, le fondement de la rigueur comptable, t'effraient ! Faire une job de routine, où tu dois juste prendre ton cartable et appliquer « ce qu'il faut que tu fasses » cela t'écœure ben raide ».*

Les nombreuses possibilités d'action qui s'offrent à toi t'envoûtent, tu veux bouger, « faire beaucoup de secteurs et être apprécié » par les autres. Tu veux t'ouvrir le plus de portes possibles, toucher à tout, et surtout quitter la comptabilité. Autrement, tu crains d'être confiné à un périmètre d'action limité, et tes titres professionnels n'y pourront rien. « Plaire » est ta leitmotiv. Tu te définis comme un généraliste « capable de tout faire et de tout comprendre ». Tu as la certitude d'être capable de te faire un jugement raisonnable sur n'importe quelle activité et de considérer tous les côtés d'une médaille. De toute manière, tu disposes, pour comprendre l'organisation, de quelques concepts bien simples, mais fort puissants : les notions de bénéfice, de flux de trésorerie et de risques te permettent de décoder le discours de n'importe quelles expertises en organisation. Tu ne te laisses pas impressionner par leurs concepts savants, qui ne sont « que du brouillard ».

Tu as développé une capacité de lecture extrêmement rapide de l'organisation. Tu maîtrises parfaitement la notion d'importance relative que tu nommes « matérialité » : tu sais mettre les efforts où ça compte et, surtout, tu sais où ne pas les mettre.

Tu as vite compris que l'important ce ne sont pas les coûts, qui sont au cœur de ta formation universitaire, mais les revenus. Il s'agit donc pour toi d'aller chercher le maximum de ce que le client est prêt à payer, pour maximiser la rentabilité. Cela te donne une orientation qui te distingue nettement de tes confrères qui n'ont pas quitté le territoire sécurisant de leur formation de départ.

Tu sais intégrer l'autre dans ta lecture des affaires, ses anticipations, le prix qu'il est prêt à payer. Tu as appris à lire l'organisation, à regarder l'échiquier et à essayer de travailler là-dedans, pour faire arriver les bonnes affaires. Tu sais identifier les stakeholders de l'organisation, ce qu'ils attendent et à gérer en fonction de cela : gérer les attentes, c'est ce qui te permet « de faire arriver les choses ».

Tu es capable de t'assimiler aux gens et de faire n'importe quoi. « Les autres » sont en confiance totale avec toi : en cinq minutes « le livre est grand ouvert », de toute façon, « cela ne s'est jamais retourné contre personne ».

Tu vas au fond des choses, rien n'est épargné, tous les moyens sont bons pour saisir la subtilité des opérations, tu poses des questions de détail sur pratiquement chaque poste de dépenses dans chaque département, tu réalises un stage dans les opérations. Ta passion pour les opérations ne fait pas de doute : ta fierté, c'est ton usine ; ton bureau, au deuxième étage, donne sur une baie vitrée qui te permet d'avoir l'œil sur l'ensemble des opérations ; ce qui est important pour toi c'est de maîtriser les inducteurs de coûts, plutôt que de les constater après coup.

« Les autres » ont la fâcheuse habitude de surévaluer le chiffre des ventes, pour surévaluer la rentabilité des projets qu'ils te présentent pour approbation. Mais tu ne te laisses pas bernier, doté d'une remarquable capacité d'écoute, à l'heure du lunch ou chaque fois que l'occasion se présente, tu t'approches, discrètement, tu écoutes, et tu anticipes les coûts (les coups) à travers le récit de leurs mésaventures.

« Les autres » savent faire « sourire ou pleurer les états financiers selon ce qu'ils veulent donner comme feeling », mais tu n'es pas dupe, tu as appris à reconnaître les failles, les trucs, les faiblesses et à fouiller l'entreprise. Au mieux, tu les questionnes et, mine de rien, tu te rends vite compte s'ils ont triché, si il y a eu de la fraude. Au pire, tu disposes d'alliés bien postés qui te donneront l'information. « Les autres » te le disent : « ils t'ont dans leur face ».

De toute manière, tu connais bien la business et tu sais lire entre les lignes, « les choses n'ont pas besoin de t'être expliquées en long et en large ». Avec la connaissance que tu as des affaires, tu les vois venir de loin.

Ta complicité avec les opérations ne diminue en rien ta distinction « des autres », ton regard est différent. Ton background te distingue indéniablement, tu as le sentiment d'être unique. De par ta formation, tu es quelqu'un qui en sait beaucoup.

Et puis, tu n'es pas comme ceux qui peuvent se limiter à la maîtrise du savoir de leur propre discipline « monocognitive », comme les gens du marketing, de la production ou des systèmes d'information. Ta pratique t'oblige à te familiariser avec chacun de leur savoir ; la maximisation de la rentabilité de l'entreprise dépend de la qualité de leur intégration.

« Les autres » ne saisissent pas l'impact de leur action sur les résultats financiers, qu'à cela ne tienne, tu les formes. Il s'agit pour toi de faire comprendre à l'équipe de direction comment est-ce qu'on peut gérer intelligemment, comment cela se passe, comment ça marche, de développer les bons outils qui vont les amener à prendre les bonnes décisions. Tu as toujours eu dans ton bureau un tableau et tu l'as toujours utilisé ; tu les assis autour de la table et tu leur donnes un petit cours. Tu leur annonces que tu vas leur parler d'eux et ensuite de l'entreprise, puisque « c'est la même affaire, la même même affaire ». Tu leur dis : « Quand votre boss décide de faire quelque chose, qu'est-ce que ça veut dire, quand tu échappes de l'encre par terre, cela veut dire quoi ? » Et, au besoin, tu leur répètes : « On n'accepte pas un projet parce qu'il est le fun, mais parce qu'il est payant ! » Tu n'embarques pas dans des projets qui ne sont pas bénéfiques.

« Les autres » ont besoin de directives claires et précises. Eh bien, tu leur en donnes.

Tu t'assures de rétablir les faits et de garantir la rentabilité de chaque dollar dépensé.

Il est pire pour toi de ne pas décider que de prendre une mauvaise décision. L'action est ton moyen privilégié de connaissance et ta leitmotiv est : « si vous ne savez pas pourquoi vous faites une activité, arrêtez de la faire et vous verrez bien... ».

L'apprentissage que tu réalises se traduit en organisation par des bouleversements majeurs. Il s'agit toujours pour toi de comprendre ce qui se fait pour être capable de le transformer et d'amener « les autres » à pousser plus loin. « Tout est à l'envers, et tu y mets de l'ordre » ; tu « remets tout comme il faut » ; tu permets à des entreprises d'éviter la faillite ; tu redresses « des usines qui perdaient plusieurs millions par année ». L'ordre est ton

*maître mot : si tout est mélangé, de mauvaises décisions vont se prendre. Il te faut éviter que l'espace d'action organisationnel se perde dans un fouillis incommensurable de sous-systèmes.*

*Tu as développé un « mindset » qui vise à toujours simplifier les affaires. Ta formation t'a appris à rendre simples les choses les plus complexes et à les écrire de manière concise. Ta priorité est de simplifier les processus d'affaires et d'éliminer les divisions non rentables. Tu pourchasses la lourdeur administrative qui menace toujours l'organisation. Tu es capable de mettre tes culottes et de fermer les divisions non rentables. Pour réaliser tes plans, tu sais parler le langage de ceux, non comptables, qui sont en position de changer les choses.*

## LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Pour comprendre ce discours et, à travers lui, les liens subtils que le professionnel comptable tisse avec l'organisation, nous nous sommes inspirés de l'analyse culturelle des organisations [Sainsaulieu, 1987] et de chercheurs qui ont étudié le savoir comme élément de distinction culturelle [Trice, 1993 ; Van Maanen & Barley, 1984]. Nous concevons l'organisation et la profession comptable comme deux espaces d'action culturels, au sein desquels des acteurs – gestionnaires et professionnels – réalisent des apprentissages culturels et vivent des confrontations. Parler d'apprentissage culturel en organisation signifie qu'ils peuvent changer de culture ou faire évoluer leurs pratiques et leur savoir à l'occasion de leur expérience en organisation. Or, ce double mécanisme d'apprentissage culturel implique à la fois la réceptivité du gestionnaire au savoir comptable et celle du professionnel comptable aux savoirs de l'organisation.

Afin d'étudier le sens que le professionnel comptable salarié donne à son action en organisation, nous nous attacherons d'abord à comprendre le contexte de cette action et surtout la source principale de l'importante marge de liberté qui lui est consentie.

### Le consentement tacite des non comptables

À partir du moment où le gestionnaire accepte, de façon plus ou moins inconsciente, de se regarder à la lumière des normes de la comptabilité, il permet au professionnel comptable d'expérimenter son savoir en organisation. Trépos [1996] a étudié ce phénomène, qu'il nomme proto-professionnalisation des usagers. Ce phénomène repose sur la reconnaissance sociale de la crédibilité du professionnel. Les sociologues de la compétence l'ont bien montré : la compétence professionnelle comporte indéniablement un contenu cognitif, mais elle repose aussi sur un rapport social de distinc-

tion [Zarifian, 1994]. Ce rapport social de distinction est entretenu notamment par les répondants dont dispose le professionnel comptable en dehors de l'organisation, c'est-à-dire l'État, l'université et la profession (2). Ces répondants assurent au professionnel comptable salarié une transcendance des lieux de travail organisés. Il profite de l'aura d'une profession qui, dans tous les cas de figure, constitue la forme d'auto-contrôle et d'autonomie la plus convaincante et la plus puissante, bâtie à partir de la maîtrise d'un savoir, qui se distingue par son ouverture à l'extérieur de l'organisation [Trice, 1993 ; Van Maanen & Barley, 1984].

L'octroi de ce droit d'intervenir repose donc sur des fondements sociaux [Stroobants, 1993] qui ne sont plus questionnés, même lorsque surviennent des situations de mise à l'épreuve comme celles que nous avons connues avec les récentes bévues financières. Auquel cas, la tendance est davantage d'accroître les contrôles sur la pratique comptable professionnelle, que d'en mettre en cause les fondements. L'octroi de ce droit n'est pas banal, puisque le professionnel comptable construit son savoir dans l'action [Déry, 1990]. En permettant au professionnel comptable d'expérimenter son savoir, le gestionnaire lui donne l'occasion de devenir un expert compétent, capable d'étendre son expertise à l'ensemble de l'organisation. Nous y reviendrons plus loin.

Voyons d'abord sur quoi repose l'acceptation des usagers à se regarder à la lumière des normes de la comptabilité, à partir des questions suivantes : quel est le sens de la comptabilité, pour le gestionnaire qui en fait usage ? En quoi ce sens peut-il conduire le gestionnaire à accorder au professionnel comptable une importante liberté d'action ?

### La comptabilité : un outil neutre et universel

Les usagers proto-professionnalisés à la comptabilité ne deviennent pas comptables pour autant, et peuvent même les détester [Dalton, 1959]. Leur motivation profonde pour adopter la comptabilité provient plutôt de leur désir d'être jugés selon des critères universels et non empreints de l'arbitraire de la hiérarchie [Berry, 1983]. Comme le souligne ce chercheur, dans cette logique, tout se passe comme si le dilemme était renversé : l'échange est contraint par le jugement d'autrui, alors que la mesure libère de l'arbitraire hiérarchique. Ce qui l'amène à soulever une contradiction fondamentale en matière d'appel à une technologie invisible (c'est-à-dire la comptabilité vue comme un système collectif de mesure des actions) qui habite les gestionnaires : alors que chacun invoque l'unicité des situa-

(2) Rappelons qu'au Québec le professionnel comptable conserve son titre professionnel pour la vie même s'il exerce en organisation, dans la mesure où il acquitte les frais de sa cotisation professionnelle.

tions auxquelles il est confronté, tous semblent rassurés par la mise en œuvre de modèles à vocation universelle. La comptabilité constitue donc une technologie invisible [Benghozi, 1995 ; Charue-Duboc, 1995 ; Berry, 1983] qui permet la structuration de systèmes collectifs pour la mesure des actions, en vue de canaliser les conflits qui opposent les gestionnaires en organisation et de parvenir à une justice des actions. Les systèmes budgétaires, les systèmes de rémunération de la performance et les systèmes de production d'information financière, notamment, jouent ce rôle.

Globalement, la comptabilité permet au gestionnaire de médiatiser son rapport aux autres : il rend possible la structuration de l'information sur le comportement des autres. Ce qui revient à dire qu'il permet à des acteurs de rationaliser leurs décisions, c'est-à-dire de les rendre rationnelles auprès des autres. Il s'agit donc de canaliser les conflits autour de la rationalité procédurale [Gomez, 1996]. Ce qui signifie que le recours à la comptabilité permet à des acteurs, de logiques culturelles distinctes, de trouver des solutions, non pas en recourant à

leur capacité substantive de raisonner, mais en adoptant une raison commune, construite collectivement et constituant des procédures de calculs [Gomez, 1996]. La comptabilité participe ainsi, nous diraient Sainsaulieu *et al.* [1995], de la production d'un consensus et d'une cohésion relative, dans un ensemble qui aurait toutes les raisons de se désagréger en luttes sectorielles. L'apprentissage culturel de la comptabilité n'élimine pas les différences entre les acteurs et l'objet de leur désaccord n'est pas systématiquement déplacé ou nié, mais plutôt resitué dans sa dimension instrumentale par rapport à l'objectif de réalisation des buts de l'organisation [Sainsaulieu *et al.*, 1995].



© Collection ROGER-VIOLLET

Parler d'apprentissage culturel en organisation signifie que les acteurs – gestionnaires et professionnels – peuvent changer de culture ou faire évoluer leurs pratiques et leur savoir à l'occasion de leur expérience au sein de l'organisation. (*Pythagore calculant avec des jetons et Boèce avec des chiffres – Margarita Philosophica, 1496*)

## Le professionnel comptable maîtrise l'organisation

L'apprentissage culturel de l'organisation que le professionnel comptable réalise fait de lui un acteur invisible, capable de « voir sans être vu ». La comptabilité constitue pour lui une ressource culturelle, au sens où elle est un objet d'intérêt pour les autres et dont il a le contrôle par le biais de sa profession, de sa formation universitaire et de l'État. Cette ressource, qui se veut

neutre, crédible et rigoureuse, occulte toute malice à son action et lui permet, au contact des non comptables de l'organisation, d'acquérir des savoirs pratiques [Déry, 1990], sociaux [Dubar, 1991], tacites [Baumard, 1996] et discursifs [Trépos, 1992 ; Sarfatti-Larson, 1988]. L'acquisition de ces savoirs lui procure un accès important à l'organisation, qui dépasse largement celui sur la base duquel il a acquis le droit d'intervenir et d'expérimenter son savoir théorique. À travers eux, il tisse son lien avec l'organisation, c'est-à-dire qu'il transmet ses représentations aux non comptables de l'organisation et en construit de nouvelles.

## Un appauvrissement de l'organisation

L'action que le professionnel comptable mène en organisation est réflexive au sens où elle transforme l'organisation, mais aussi son identité [Déry, 1990]. Il s'agit d'une action connaissante, au sens où le professionnel n'agit pas dans le but de connaître, mais où, en agissant, il connaît. Du coup, l'organisation constitue pour lui un objet d'intervention qui portera en retour la marque de son intervention. Il acquiert, par tâtonnements, des savoirs qu'il tire de son action. Par conséquent, la composition de ces savoirs est fonction de la forme que

prend son action et de l'apprentissage culturel qu'il réalise de l'organisation.

Or, si cet enchevêtrement du savoir et de l'action permet au comptable de mieux intervenir face à son objet, il implique aussi un appauvrissement de l'organisation objectivée [Déry, 1990]. Guidée par la logique comptable, la représentation qu'il se fait de l'organisation entraîne inévitablement un appauvrissement de l'objet à représenter, puisque ce n'est qu'une interprétation parmi la variété infinie d'interprétations auxquelles cet objet donne prise. Mais procéder de la sorte permet en retour au comptable d'enrichir sa représentation de l'objet, puisque cela rend possible son action, créatrice de nouveaux savoirs sur l'organisation.

#### Un enrichissement de la pratique professionnelle

Au contact de l'organisation, le professionnel comptable acquiert l'habileté de mettre en relation les savoirs théoriques acquis au cours de sa formation universitaire [Dubar, 1991] avec les savoirs de l'organisation. Il s'agit alors pour lui de réapprendre autrement, c'est-à-dire d'assimiler les connaissances acquises antérieurement pour les mobiliser dans l'action. Les savoirs sociaux constituent de véritables savoirs professionnels composés de la mise en relation de savoirs théoriques, de savoirs pratiques et de savoirs d'organisation. Les savoirs théoriques sont acquis grâce à des cours, mais aussi à l'occasion de conversations et par des pratiques de documentation et d'auto-formation. Les savoirs pratiques s'acquièrent sur le terrain et par l'expérience, alors que les savoirs d'organisation, spécifiques à l'organisation, permettent une mise en relation efficace des savoirs précédents.

#### Une pénétration riche, intentionnelle et tacite de l'organisation

Une large part du savoir que le professionnel acquiert au contact de l'organisation n'a pu nous être transmise, puisqu'elle est tacite. Le professionnel lui-même se sait capable d'intervenir dans des situations qu'il ne peut cependant mettre en mots. Plus mutable que la réalité elle-même, ce savoir contient des éléments de rationalité, de formalité et d'ordre, mêlés à de l'intuition et du désordre, qui permet au professionnel comptable d'acquérir une forte connivence avec le réel [Baumard, 1996]. Ce savoir repose sur la métis, c'est-à-dire sur un mode de connaissance conjectural singulier, qui repose sur une pénétration riche, intentionnelle et tacite de la réalité. Empreinte d'intentionnalité, son propos est de conférer à celui qui use de son savoir un avantage sur l'utilisateur non comptable. Le professionnel comp-

table possède en plus, grâce à la comptabilité, tout l'arsenal formel nécessaire pour occulter toute malice. Ce savoir acquis au contact de l'organisation possède une grande puissance, puisqu'il lui permet de se transformer en expert subtil et in-substantiel qui ne laisse pas de trace. Divinement mystérieux, le professionnel comptable est inaudible et peut voir sans être vu.

#### Une composante discursive

Au contact de l'organisation, le professionnel comptable développe également un argumentaire à même de convaincre du bien-fondé de son intervention. La comptabilité constitue la pièce maîtresse de cet argumentaire, telle un savoir formel capable de produire des arguments (des mots et des choses) pour la défense de sa compétence [Trépos, 1992]. Cette défense est requise chaque fois qu'il intervient dans des situations qui appellent de nouvelles compétences. Le professionnel comptable vit, dans ces situations, des mises à l'épreuve qui lui demandent un effort supplémentaire d'explication, c'est-à-dire d'argumentation pour revenir à des situations justifiables. En effet, les situations harmonieuses, dans lesquelles la compétence est incontestée, ne s'obtiennent qu'au prix de négociations entre acteurs concernés.

#### Apprentissage culturel et dualité

L'apprentissage culturel de ces savoirs pratiques, sociaux, tacites et discursifs amène le professionnel comptable à tisser avec l'organisation un lien dual : son acculturation aux savoirs des non comptables le rend complice de leurs attentes, alors que l'acculturation des non comptables à la comptabilité lui permet de préserver sa distance. Complice des non comptables, il s'éloigne de l'aspect formel de sa pratique. Cette connivence lui permet en retour d'acculturer les non comptables à la comptabilité. La trajectoire identitaire du professionnel comptable en organisation serait en quelque sorte elliptique : à certains moments, complice des non comptables et, à d'autres, distant.

## MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette recherche, nous avons interviewé, au cours d'entretiens semi-dirigés, trente professionnels comptables salariés qui exercent en organisation depuis au moins dix ans et qui occupent un poste de vice-présidence exécutive ou financière. L'atteinte de ce niveau hiérarchique présuppose un ensemble de médiations

réussies avec les autres – usagers de son savoir. Au Québec, trois ordres professionnels se partagent l'exercice de la profession comptable, ayant chacun ses exigences : l'Ordre des comptables agréés (CA) qui est le seul à imposer un stage de deux ans en cabinet d'audit, l'Ordre des comptables généraux licenciés (CGA) et l'Ordre des comptables en management accrédités (CMA), dont les membres ont pu exercer en cabinet d'audit, sans y être obligés.

Nous avons interrogé chacun d'eux sur les événements qui ont marqué leur carrière, sur leur rapport tant avec leur profession qu'avec les non comptables de l'organisation. Les entretiens, d'une durée approximative de deux heures et demie, ont porté sur leur parcours depuis leur sortie de l'université, en leur demandant de faire état de leurs principales réussites et de leurs principales difficultés, d'identifier les principaux groupes avec lesquels ils échangent régulièrement, en organisation et en dehors de celle-ci, et de décrire les principaux changements qui ont marqué leur pratique.

Il s'agit donc de saisir le sens que le professionnel comptable donne à sa pratique en organisation, à travers le récit qu'il fait de son parcours professionnel. La particularité des entretiens semi-dirigés est de nous permettre de construire les savoirs d'un acteur et d'y accéder [Blanchet *et al.*, 1985] et de saisir les construits qu'il utilise comme base de son action stratégique en organisation [Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 1993]. La vocation de ces entretiens est double. D'une part, ils permettent la prise de conscience du professionnel comptable par lui-même et, d'autre part, ils nous donnent accès aux idéologies, valeurs, symboles et représentations qui sous-tendent la pratique comptable en organisation. Nous nous sommes principalement intéressés à la manière dont le professionnel comptable forme les récipiendaires de son savoir, au sens qu'il donne à sa pratique ainsi qu'à ses rapports aux non comptables en organisation.

Après avoir procédé à une analyse exhaustive du contenu de ces entretiens, nous regroupons l'essentiel des données de terrain en un seul personnage fictif, dont le récit de carrière, celui qui vous a été raconté plus haut, traduit celui des trente professionnels comptables interviewés. René Dupéré, ce personnage fictif, est un professionnel comptable salarié de l'organisation depuis au moins dix ans. Le style littéraire dans lequel nous rédigeons ce récit s'inspire de Winckler [2001] : il consiste pour l'écrivain à s'adresser à son personnage comme le ferait un miroir reproduisant son image.

L'emprunt de ce style littéraire s'inscrit dans une approche ethnographique émergente qui propose de combiner la fiction et la science [Watson, 2000]. Ma propre expérience comme professionnelle comptable salariée d'une organisation m'a permis de vivre et d'observer concrètement les enjeux de cette profession et d'approfondir l'analyse des entretiens

menés dans le cadre de cette recherche. Le choix du récit de carrière d'un personnage fictif est justifié par ma position épistémologique, selon laquelle un chercheur ne transmet jamais une image neutre et objective de la réalité qu'il observe. Une part de fiction, c'est-à-dire de construction, est omniprésente dans l'interprétation et la transmission des résultats en sciences sociales. En revanche, il s'agit d'un récit construit à partir des concepts tirés de notre cadre d'analyse.

## LA « PENSÉE COMPTABLE »

Le professionnel comptable acculture les non-comptables à la pensée-comptable. Plus subtile que le savoir « formel » qu'il tire de sa formation, elle constitue pour lui une clé universelle de lecture et d'action, constituée des quelques concepts clés de matérialité, de bénéfices, de flux de trésorerie et de risque. Simplificatrice, elle lui permet d'intervenir et, en retour, d'enrichir la représentation de l'objet qui lui donne prise.

La pensée-comptable est la principale ressource que le professionnel comptable salarié tire de son milieu d'origine et à laquelle il demeure attaché. Constituée des concepts clés de flux de trésorerie, de risques et de bénéfices, elle assure l'efficacité de son action. Bien qu'elle engendre un appauvrissement de l'organisation, objet à représenter, elle lui permet d'intervenir et, par son action, d'enrichir cette représentation au contact des autres savoirs de l'organisation.

## Dévoué et autonome

Le professionnel comptable salarié est, en organisation, à la fois dévoué et autonome. Il est dévoué, au sens où il consacre à une seule d'entre elles la quasi-totalité de sa carrière : 87 % des professionnels interviewés ont exercé dans moins de trois organisations au cours de leur carrière. Il s'intéresse à ses opérations, assimile ses façons de procéder et apprend le langage des non comptables.

Mais, à l'opposé, les répondants dont il dispose en dehors de l'organisation font de lui un acteur autonome qui défie l'organisation et qui combat le système. Il est à l'affût des nouveautés en matière de pratiques de simplification des affaires et il expérimente en organisation le savoir formel acquis au cours de sa formation universitaire. L'organisation constitue pour lui un terroir où exercer le savoir tiré de son milieu d'origine et de ses pratiques d'autoformation. Ainsi, derrière la maximisation de la rentabilité de l'organisation, se profile pour le professionnel comptable la maximisation de ses possibilités d'intervention.

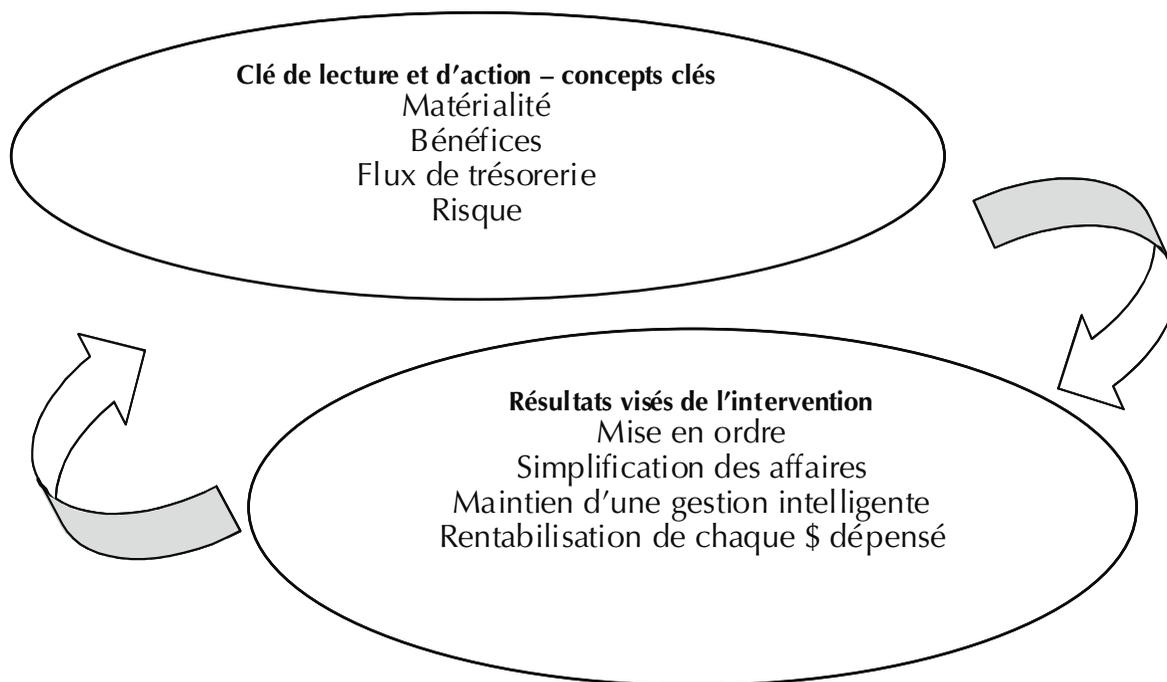


Schéma 1 : La pensée-comptable en action.

### Distant et complice

Le professionnel comptable fait également l'apprentissage de la gestion de sa distance et de sa complicité avec l'usager de son savoir. Ceci implique qu'il sache gérer sa distance vis-à-vis de l'action organisationnelle : pas trop grande, pour qu'il soit entendu, mais suffisamment grande pour que les autres acteurs organisationnels puissent d'eux-mêmes prendre de la distance vis-à-vis de leur action [Dumez et Jeunemaître, 1995]. Pour être entendu, le professionnel comptable apprend de l'usager de son savoir, et le savoir formel acquis au cours de sa formation universitaire et de pratiques d'auto-formation fait place à des savoirs tacites, pratiques, sociaux et discursifs.

Le professionnel salarié dit s'être senti habité par le sentiment d'être « le plus ignorant de la gang » (E5) (3) et de ne pas « comprendre la business » (E4). Intervenir dans ces situations a été pour lui comme « venir au monde » (E5). Aussi acquiert-il des savoirs sociaux qui lui permettent de lier son expérience en organisation avec les savoirs théoriques reçus de son milieu d'origine : il a le sentiment de détenir tous les outils pour intervenir, mais de ne pas savoir « comment s'en servir » (E5). La maîtrise du temps et de l'espace propres à l'organisation au sein de laquelle il intervient sont au cœur de cet apprentissage. Il s'agira donc pour lui de maîtriser les voies d'accès aux ressources clés et d'« attendre le moment propice pour intervenir » (E6). Nous avons également recueilli des indices du caractère tacite de son savoir, qui en fait un savoir extrêmement efficace,

(3) Les (En) correspondent à des entretiens spécifiques tirés des trente entretiens réalisés.

capable de « lire les états financiers en trois minutes et d'établir sa rentabilité à partir du nombre d'employés, de nombre de camions dans sa cour et de son inventaire » (E8), soit juste le temps qu'il faut au professionnel salarié pour « savoir » sans être vu.

Les savoirs discursifs témoignent de sa quête de mots importants pour traduire les états financiers en des termes capables de « provoquer un électrochoc » (E5). Le professionnel comptable doit apprendre à parler sans hésiter, pour convaincre les usagers de la maîtrise de son savoir et à faire abstraction d'une réflexion plus approfondie en dépit « du stress intellectuel important » (E11) que cela lui impose. Ces négociations transforment sa pratique en un véritable « ball game » (E13). Le professionnel comptable parle pour mettre en confiance, il parle aussi pour écouter, c'est-à-dire pour « ouvrir les canaux de communication et pour que les vraies choses se disent » (E12). Il est important pour lui de « ne pas parler en comptable », « de parler à tout le monde » (E9) et avec « les référents de la personne » (E10) à qui il s'adresse. Ces savoirs l'éloignent considérablement de sa posture de « professionnel comptable », qu'il ne quitte pourtant jamais totalement, pour permettre aux autres de prendre de la distance vis-à-vis de leur propre action.

### Ambivalence identitaire du professionnel comptable salarié

Pour le professionnel comptable, la négociation de la dualité de sa position se traduit par une ambivalence identitaire l'égard de sa profession, vis-à-vis de laquelle il se montre à la fois fidèle et déviant. Fidèle, au sens où

il est fier de sa formation et qu'il a le sentiment de disposer d'un background unique, crédible et envié. À l'inverse, il est déviant, c'est-à-dire en rupture avec l'identité de comptable, fuyant tout ce qui s'apparente à de la tenue de livres. Aussi, n'hésite-t-il pas à taire son titre professionnel dans les situations où il pourrait lui porter préjudice, de peur par exemple d'être identifié à un redresseur d'entreprises en difficulté, ou pire, comme le « *comptoux de la place* ». À la manière d'un caméléon, il n'hésite pas à prendre la forme des savoirs dont il vise l'acculturation à la pensée-comptable.

Cette ambivalence est en bonne partie liée au caractère technique, universel et codifié du savoir comptable, qui fait de lui l'acteur crédible à qui l'organisation confère une grande marge de liberté, mais qui comporte en même temps le risque de lui faire perdre son aura professionnelle. Ce savoir technique guide pourtant ses pratiques en organisation : le professionnel comptable exprime tout en flux de trésorerie, risques et bénéfices. Aussi, possède-t-il les savoirs pratiques, sociaux, tacites et discursifs pour faciliter son acceptation par les autres acteurs de l'organisation. En effet, son acculturation à l'organisation fait en sorte qu'il n'est pas perçu comme une menace par les usagers de son savoir. Le professionnel comptable prend de la distance avec le savoir qui le distingue et il se fait complice des usagers de son savoir dans des contextes d'intervention qui dépassent largement ceux prévus par son milieu d'origine qui l'a préparé à vérifier ou à compiler des états financiers. Or cette prise de distance avec son milieu d'origine assure paradoxalement une plus grande pénétration de la pensée-comptable en organisation. Le professionnel comptable emprunte les termes « *des autres* » pour les amener à se regarder à la lumière des normes de la profession comptable. Tout se passe comme s'il se faisait complice « *des autres* » pour finalement accroître sa distance, c'est-à-dire pour les acculturer à sa propre logique.

Bref, le professionnel comptable est distant pour préserver sa complicité, et complice pour préserver sa distance. Complice, il acculture « *les autres* » à la pensée-comptable, et distant, il est vu comme le porte-parole du savoir comptable constitutif d'une raison commune

pour des acteurs proto-professionnalisés. Autrement dit, le professionnel comptable doit avoir été suffisamment complice de l'usager de son savoir pour pouvoir,

en retour, imposer son point de vue, sa distance. Cette distance lui permet de se distinguer et de faire comprendre et reconnaître l'utilité de son savoir. Ce qui est premier, historiquement, c'est le contact ; ce qui est second, c'est le jeu de la distinction qui produit les différences culturelles [Cuche, 1996]. La rupture du professionnel comptable avec l'identité de comptable en témoigne. Le comptable est lié à l'organisation, alors que le professionnel comptable est en quête de distinction. Mais il faut qu'au départ on ait permis au professionnel d'expérimenter un savoir qui contribuera par la suite à le distinguer.

En somme, le professionnel comptable salarié intervient et laisse son empreinte sur l'organisation, dans des situations qui dépassent largement celles pour lesquelles il a été formé. Il doit cette importante marge de liberté en organisation à l'apparente neutralité de la comptabilité, qui fait de lui un expert capable de « *voir sans être vu* ».



© Daniel Besson/REA

Le professionnel comptable est compétent parce que le gestionnaire lui a donné le droit de l'être et que la maximisation de la rentabilité de l'organisation est au cœur de l'octroi de ce droit (Québec, quartier d'affaires).

## CONCLUSION

Le professionnel comptable est compétent parce que le gestionnaire lui a donné le droit de l'être. La maximisation de la rentabilité de l'organisation est au cœur de l'octroi de ce droit. Elle constitue pour le professionnel l'occasion de maximiser ses possibilités d'intervention et de diffuser la pensée-comptable. Évidemment cette diffusion repose sur l'acquisition par le professionnel de savoirs pratiques, sociaux, tacites et discursifs, qui relèvent largement de son interaction avec des non comptables de l'organisation. Ce qui l'amène à s'acculturer à l'organisation, en même temps qu'il acculture les non comptables à son savoir.

La principale limite de cette étude est de ne pas avoir interviewé de gestionnaires non comptables, ce qui aurait permis d'étudier concrètement leur proto-professionnalisation à la comptabilité, c'est-à-dire d'enquêter sur le sens véritable qu'ils lui donnent au cœur de leurs pratiques concrètes.

Cette recherche a toutefois clairement mis en évidence que la pratique comptable professionnelle « à vocation universelle » est en fait largement relationnelle, culturelle et langagière, c'est-à-dire contingente. Autrement dit, la pratique comptable se construit localement à partir de la routinisation de ses échanges avec les non comptables. La qualité de la représentation que le professionnel comptable se fait de l'organisation dépend donc de la richesse de ces échanges, mais en dépend aussi la richesse de l'organisation qu'il construira concrètement par son action.

Notre recherche invite donc le gestionnaire à intervenir dans le développement du savoir « interagir » des professionnels à qui il consent une importante marge de liberté, en raison de la dépendance de l'organisation à l'égard de leur savoir. Pour ce faire, il devra mettre en place des conditions matérielles et spatiales qui favorisent les échanges, notamment par l'organisation de retours d'expérience et de forums de discussion à l'aide d'un médiateur. Il s'agit donc de favoriser la construction de représentations partagées entre comptables et non comptables. Ces mécanismes de gestion réflexive du savoir révéleront de nouveaux risques, mais ils permettront d'endiguer le risque de colonisation de l'organisation par la pensée-comptable et feront en sorte qu'un savoir potentiellement assujettissant habilite au contraire tous les acteurs concernés.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAUMARD P., *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson, 1996.
- BECK U., *La Société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 2001.
- BENGHOZI P.-J., « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer », in F. CHARUE-DUBOC (dir.), *Des savoirs en actions : contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 51-88.
- BERRY M., *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, 1983.
- BLANCHET A. et al., *L'Entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, 1985.
- CHARLIER P., « L'information comptable dans la relation de crédit bancaire », *Revue française de gestion*, N° 121, 1998, p. 108-116.
- CHARUE-DUBOC F., « Introduction », in CHARUE-DUBOC F. (dir.), *Des savoirs en actions : contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 11-19.
- DALTON M., *Men who manage*, Wiley, 1959.
- DÉRY R., Action et connaissance dans les organisations, *Cahier de recherche* N° 90-19, HEC Montréal, 1990.
- DRANCOURT M., *Leçon d'histoire sur l'Entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, PUF, 1998.
- DUBAR C., *Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- DUPUIS J. P. et KUZMINSKI A. (dir.), *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*, Gaëtan Morin Éditeur, 1998.
- FOUCAULT M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.
- GIDDENS A., *Les Conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- GIDDENS A., « Une théorie critique de la modernité avancée », in AUDET M. et BOUCHIKHI H. (dir.), *Structuration du social et modernité avancée : autour des travaux d'Anthony Giddens*, Lyon, PUL, 1993.
- GILLET P., « Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était », *Revue française de gestion*, N° 121, 1998, p. 83-94.
- GOMEZ P. Y., *Le Gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterÉdition, 1996.
- HOSKIN K. et MACVE R., « Writing, examining, disciplining : the genesis of accounting's modern power », in HOPWOOD A. G. and MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, 1994, 326 pages, p. 67-97.
- MERCIERS J. et PHARO P., « Éléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert », *Sociologie du travail*, 1, 1992, p. 47-63.
- SAINSAULIEU R. et al., *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques & Dalloz, 1987.
- SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail*, FNSP, 1977.
- SARFATTI-LARSON M., « À propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire », *Sociologie et société*, vol. XX, N° 2, octobre 1988.
- STROOBANTS M., *Savoir-faire et compétence au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- TREPOS J.-Y., *Sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, 1996.
- TREPOS J.-Y., *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1992.
- TRICE H.R. [1993], *Occupational Subcultures in the Work Place*, ILR Press.
- USUNIER J.C., EASTHERBY-SMITH M. et THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 1993.
- VAN MAANEN J. et BARLEY S. R., « Occupational Communities : Culture and Control in Organization », in STAW B. M. et CUMMINGS L. L. (dir.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Vol. 6, 1984, p. 287-365.
- WATSON T. J., « Ethnographic Fiction Science : Making Sense of Managerial Work and Organizational Research Processes with Caroline and Terry », *Organization*, Vol. 7, N° 3, 2000, p. 489-510.
- WINKLER M., *La Maladie de Sachs*, Paris, P.O.L., 2001.
- ZARIFIAN P., « Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel », in MINET et al., *La Compétence : mythe, construction ou réalité ?* Paris, L'Harmattan, 1994.

Publié par  
**ANNALES  
 DES  
 MINES**  
 Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires:

**Réalités Industrielles,  
 Gérer & Comprendre,  
 Responsabilité & Environnement.**

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### **RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### **RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET

**BULLETIN D'ABONNEMENT**

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>  
12 rue du Quatre-Septembre 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2005 aux Annales des Mines :

**Gérer & Comprendre**

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 72 €	<input type="checkbox"/> 86 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 93 €	<input type="checkbox"/> 112 €

**Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles**

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 136 €	<input type="checkbox"/> 163 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 170 €	<input type="checkbox"/> 222 €

**Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre  
+ Responsabilité & Environnement**

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 173 €	<input type="checkbox"/> 220 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 258 €	<input type="checkbox"/> 308 €

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

- Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

**DEMANDE DE SPÉCIMEN**

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**  
 de la série **Réalités Industrielles**  
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

**G É R E R  
C O M P R E N D R E**

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : N° 46 • Déchets : l'impact de la réglementation • Linguistique et stratégie • Politiques publiques et zones humides • Production de sens et chômage - N° 47 • Tchernobyl et l'avenir du nucléaire • Entretien avec Bernard Roy • Et si Napoléon était chef d'entreprise - N° 48 • Albert Merlin, économiste d'entreprise • Les ressources imprévues d'une culture • Stratégie et changement chez Usinor - N° 49 • Marcel Boiteux, grand patron et pédagogue • Entreprises et réseaux dans la Silicon Valley • Fabriquer en France : enjeux et fantasmes • Revisiter l'intervention sociologique - N° 50 • VSOP - N° 51 • Le difficile apprentissage de la coopération • Gestion environnementale et prévention • Béni soit le partenariat • La Champagne entre négoce et vignoble - N° 52 • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bounine • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone - N° 53 • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management - N° 54 • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité - N° 55 • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité - N° 56 • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - N° 57 • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - N° 58 • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - N° 74 • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - N° 75 • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - N° 76 • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - N° 77 • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - N° 78 • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - N° 79 • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - N° 80 • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons

# ÊTRE UN « MAUDIT FRANÇAIS » EN GESTION AU QUÉBEC

Aujourd'hui, alors que la plupart des anthropologues voit les cultures comme des ensembles dynamiques et ouverts, en interaction les uns avec les autres, le management interculturel peine encore à incorporer ces connaissances et à s'ouvrir à des approches de la culture plus interactionnistes. Comment, par exemple, expliquer le refus d'entrer en relations d'affaires que manifestent certains Québécois ou l'enfermement que subissent – ou choisissent – certains Français expatriés au Québec, difficultés symbolisées par l'expression « maudit Français » si souvent entendue ? Pour tenter d'y voir clair, l'auteur a enquêté sur le vécu de ce non-dit auprès des différents protagonistes et il interroge l'histoire des relations entre la France et le Québec depuis la cession de la Nouvelle-France (1).

PAR **Jean-Pierre DUPUIS**, HEC

**A**u début des années 2000, nous entreprenions une recherche sur la gestion québécoise avec pour objectif d'en cerner la spécificité. Nous avons choisi comme stratégie de recherche de documenter cette question à partir d'une comparaison avec le Mexique, les États-Unis et la France. L'idée était d'interroger des gestionnaires québécois qui travaillaient dans ces trois pays, et des gestionnaires de ces trois pays qui travaillaient avec ces derniers, pour faire ressortir, par ce triple éclairage, la spécificité de la gestion québécoise. Nous avons retenu ces pays pour plusieurs raisons. Dans le cas des États-Unis, c'est la proximité géographique, l'importance du marché de ce pays pour l'économie québécoise, l'existence d'un accord de libre-échange (ALENA) et l'influence américaine sur la culture québécoise qui ont été les plus importantes. Dans le cas du Mexique, outre une culture à première vue très

différente, c'est l'ouverture vers ce nouveau marché, dans le cadre de l'ALENA qui était la principale raison. Dans le cas de la France, la volonté répétée des gouvernements français et québécois d'augmenter les échanges économiques entre les deux pays, l'importance de l'immigration française au Québec ces dernières années et l'histoire en commun qui explique des liens privilégiés entre Québécois et Français étaient au cœur de ce choix. Qu'est-ce que la gestion québécoise a emprunté à son tout-puissant voisin américain ? Qu'a-t-elle retenu de son héritage français ? Comment se situe-t-elle par rapport à une culture éloignée comme celle du Mexique ? Voilà autant de questions, et de raisons, qui ont guidé nos choix.

Dans la partie de notre enquête, menée auprès d'une vingtaine de Français occupant des postes de gestion (2), nous avons découvert l'existence d'un malaise profond,

(1) J'aimerais remercier Michel Berry, Jean-François Chanlat, ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour leurs judicieux commentaires apportés à une première version de ce texte

(2) Nous avons rencontré quatorze hommes et six femmes, dont la

moyenne d'âge était d'environ quarante ans. Six d'entre eux sont venus comme expatriés, quatorze comme immigrants. La gestion a été définie ici au sens large qui va du spécialiste en marketing à l'entrepreneur, en passant par le cadre intermédiaire. Nous les avons questionnés sur leur perception de la gestion qui est pratiquée au Québec, sur leur intégration au milieu des affaires, sur leurs relations au travail avec les Québécois, etc.

sourd, tabou même, qui nous a interpellés en tant que chercheur et qui ne trouvait pas d'écho dans le champ du management interculturel qui était celui dans lequel se situait notre étude. Ce malaise, celui d'être considéré comme un « *maudit Français* » par de nombreux Québécois, est apparu spontanément, dès les premiers entretiens, sans que nous ayons abordé ce thème. Ce qui n'est pas sans conséquence puisqu'il entraîne méfiance, fermeture et hostilité de la part des Québécois envers les Français. C'est alors que nous avons décidé d'explorer cette question avec tous les interviewés, qu'ils l'abordent spontanément ou non. Il s'est avéré que la plupart l'ont fait sans que nous ayons besoin de la soulever. Nous avons ensuite construit un portrait de ce phénomène et

manifestement, n'y arrive pas comme nous le verrons. Ce malaise est d'autant plus étonnant que nous avons volontairement choisi des Français bien intégrés dans la société et dans les organisations québécoises pour avoir un portrait de la gestion basé sur une proximité, une expérience et une bonne connaissance de la culture de la majorité francophone du Québec. Ainsi, tous les individus rencontrés travaillent, ou ont travaillé, dans une entreprise composée majoritairement de Québécois francophones, et la très grande majorité vit en milieu francophone. Il est en effet possible pour des Français de vivre et de travailler à Montréal (3) en ghetto, tant il y a d'entreprises et de commerces français. Il



© Walter Bibikow/HOA QUI

Il est possible pour des Français de vivre et de travailler à Montréal en ghetto, tant il y a d'entreprises et de commerces français. Il leur est aussi possible de vivre et de travailler en milieu multiethnique ou anglophone.

nous l'avons présenté à des responsables d'organismes français ayant pignon sur rue à Montréal et ayant pour mission de faciliter les relations entre les Français et les Québécois, au travail et dans les entreprises, notamment l'Office des migrations internationales (OMI) et Rhône-Alpes International (ERAI). Ces responsables ont confirmé notre constat en disant entendre fréquemment rapporter de telles histoires.

L'objectif de ce texte est d'explorer ce malaise, d'en voir les manifestations au travail et de tenter de le comprendre, notamment pour informer les différents acteurs en présence ou concernés par la question. Il s'agit également d'en voir les implications pour le management interculturel qui, en théorie, prétend expliquer de tels malaises (malentendus) entre les gens de cultures différentes mais qui, ici,

leur est aussi possible de vivre et de travailler en milieu multiethnique ou anglophone, tant la ville présente de diversité culturelle. Il ne nous semblait pas approprié, méthodologiquement parlant, de choisir des sujets en marge de la société francophone pour réaliser cette étude sur la spécificité de la gestion québécoise.

Nous faisons l'hypothèse, suite à notre enquête, que si ces Français, parmi les mieux intégrés au Québec qu'ils aiment et où ils trouvent beaucoup de satisfaction (mobilité professionnelle, qualité de vie, etc.), ressentent ce malaise, c'est que celui-ci est profond et probablement fort répandu malgré le silence qui règne sur la

(3) La grande région de Montréal a été le lieu de mon enquête, et la majorité des Français vivant au Québec réside dans cette région.

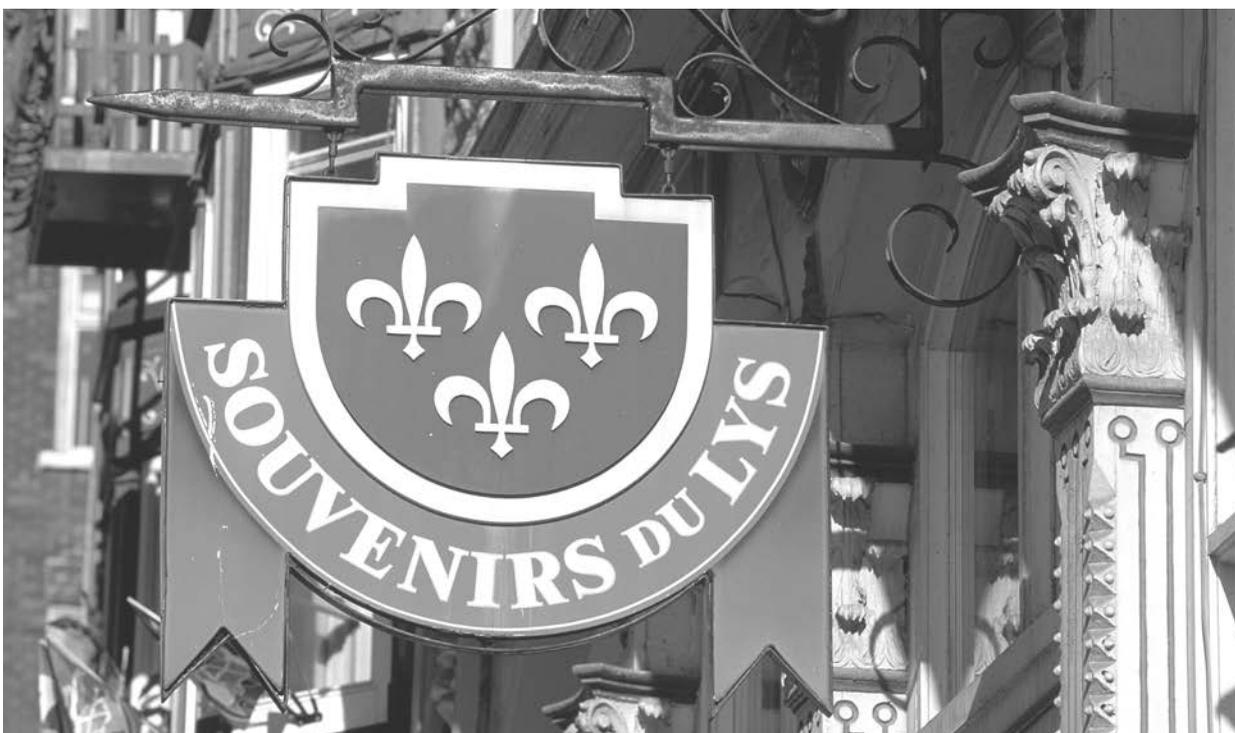
question. En effet, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont signalé la difficulté d'aborder cette question avec des Québécois. Il s'agit, en fait, d'une question taboue qui, si elle est soulevée, génère encore plus d'hostilité de la part de nombreux Québécois. C'est probablement pourquoi ils se sont confiés si rapidement à un chercheur qui démontrait une écoute inhabituelle, de la part d'un Québécois, à ce sujet. Cette question est importante puisque les échanges économiques se multiplient entre la France et le Québec, et puisque de nombreux Français retournent dans leur pays insatisfaits de leur expérience en Amérique du Nord francophone (4).

Cette question du « *maudit Français* » ne résume pas à elle seule l'état des relations entre les Français et les

## LE CONSTAT D'UN PROFOND MALAISE

Nous rapportons ici des exemples de situations de travail qui illustrent le malaise, sa profondeur et la diversité des formes qu'il prend. Le phénomène ne se produit pas seulement en milieu de travail mais nous avons choisi celui-ci parce qu'il nous intéresse plus particulièrement. On trouvera d'autres témoignages de Français, touchant différents aspects de la vie, ailleurs [voir leurs témoignages dans Yon, 1975, *L'Express*, 2002 ; Doucet, 2004 ; et ceux de Fontaine, 1964 ; Gerbier, 2001].

Jean est un ingénieur venu occuper un poste de vice-président aux opérations dans une entreprise



© Wojtek Buss/HOA QUI

Ce malaise est le résultat d'un construit historique basé sur des relations difficiles, inégales et discontinues entre une France révolutionnaire, moderne et laïque et un Québec traditionnel de plus en plus anglicisé, voire américanisé.

Québécois au Québec mais elle en constitue sûrement un moment fort, voire une clé d'interprétation qu'il vaut la peine d'explorer. Dans un premier temps, nous ferons le constat de ce phénomène à travers le témoignage de nos informateurs. Nous essaierons ensuite de voir les explications possibles avant de proposer la nôtre, faute d'explication satisfaisante. Finalement, nous en tirerons les leçons pour le management interculturel.

(4) Le nombre de Français qui retournent dans leur pays est un sujet de controverse au Québec. Les fonctionnaires provinciaux soutiennent que le taux de rétention est élevé alors que les Français et plusieurs démographes québécois soutiennent le contraire. Radio-Canada, la télévision d'État, a diffusé un reportage choc sur ce sujet, sous le titre « Le désenchantement des immigrants français », au cours de l'émission *Enjeux* du 8 juin 2004. Une tribune publique a été ouverte sur le site Internet de l'émission et les témoignages et les points de vue passionnés y sont nombreux. Voir le site Internet de Radio-Canada à l'adresse suivante : [www.radiocanada.ca/url.asp?actualite/enjeux/reportages/2004/040608/immigrants\\_francais.shtml](http://www.radiocanada.ca/url.asp?actualite/enjeux/reportages/2004/040608/immigrants_francais.shtml)

québécoise acquise par un grand groupe français au début des années 1990. Il est l'un des deux seuls Français travaillant dans cette entreprise et il assure le suivi avec la maison mère. Au fil des années, il a manifesté le désir de participer au développement du marché de l'entreprise. Ce à quoi le vice-président québécois au développement s'est fortement opposé afin de ne pas nuire aux affaires de l'entreprise. « *Le VP développement des affaires utilisait mon ethnicité pour me garder dans un placard. [...] Et pendant des années son leitmotiv, c'était : personne d'autre que moi ne fait le développement des affaires parce que, déjà, on est une société française, il ne faut surtout pas que ce soit des Français qui fassent l'interface au niveau du développement des affaires. Et, pendant des années, ce discours-là a été entériné par les membres du conseil d'administration et par l'action-*

naire, et moi, je n'ai pas fait de développement des affaires pendant dix ans ». (Jean)

Il lui a fallu attendre la retraite de ce dirigeant avant d'avoir l'autorisation d'aller sur le terrain rencontrer des clients potentiels, ce qu'il fait maintenant depuis quelques années.

Alain est au Québec depuis plus de trente ans. Il intervient dans différents milieux comme enseignant, consultant et conférencier. Il a lancé une entreprise de placements publicitaires, il y a longtemps déjà, mais il a dû s'adjoindre un Québécois francophone pour obtenir des contrats de cette clientèle. En effet, il ne réussissait pas à pénétrer ce milieu. Finalement, lui et son associé se sont réparti le travail de la façon suivante : il s'occupe de la clientèle anglophone et allophone et son partenaire se consacre aux clients francophones. Encore récemment, il a essayé, avec un ami québécois, de prendre contact avec un client francophone : « ça passe pas [...] j'étais avec Benoît X [nom bien québécois]... et, malgré tout, il [le client] m'a lancé une petite craque, une petite blague », le genre de blague assassine qui signale habituellement l'échec de la rencontre. Christian, venu au Québec acquérir une PME il y a quelques années, a vécu la même situation. Il a dû se résoudre à embaucher un représentant québécois pour éviter de perdre des clients. Il est convaincu que ses interlocuteurs cherchaient « la petite bête » leur permettant d'annuler le contrat afin de se trouver un fournisseur « local ».

Miriam est arrivée au Québec il y a quatre ans avec un bon bagage d'expériences de travail en marketing. Elle s'est rapidement trouvé un emploi de secrétaire dans une société parapublique québécoise. De là, pensait-elle, elle pourrait trouver un emploi plus conforme à son profil et à ses aspirations ; mais ce ne fut pas le cas. À l'extérieur de son entreprise, elle a rapidement été étiquetée « secrétaire française » et on ne lui offrait rien d'autre. À l'intérieur, elle a participé à de nombreux concours pour des postes en marketing pour lesquels elle avait les qualifications requises. Elle n'a jamais été retenue. Elle a fini par s'en plaindre à son supérieur hiérarchique québécois qui, surpris également, est allé s'informer pour en connaître les raisons. Il est revenu avec une réponse qu'il lui a répétée textuellement : « C'est parce que tu es française ». Dépitée, elle a quitté l'entreprise peu de temps après pour entreprendre des études universitaires qui, espère-t-elle, lui ouvriront les portes de postes plus intéressants.

Ophélie était consultante auprès de PME en France. Quand elle arrive au Québec, elle occupe différents boulots avant de se retrouver dans un organisme de développement économique communautaire, dans la région de Montréal. Elle est chef de projets et dirige une équipe d'employés. C'est dans un couloir, à la sortie d'une réunion où elle avait exprimé fortement son point de vue, qu'elle a été prise à partie par des Québécoises : « Je me suis fait traiter de sale Française, de "maudite Française" par des collègues de travail bien cute,

bien sympathiques, mais c'est ça [...] De grands sourires par devant et dans les couloirs, c'est justement espèce de "maudite Française" ».

Chantal, qui travaille dans une firme de relations publiques comme coordonnatrice de projets, constate que « les Québécois et les Français s'agressent ou s'énervent mutuellement [...] Il y a toujours une chicane, une sorte de rivalité ». Michel, conseiller financier dans un organisme de développement économique communautaire, trouve de son côté que les rappels à l'ordre sont fréquents, qu'ils se fassent sous la forme de plaisanterie ou non.

« Par exemple hier, on avait des problèmes de serveurs de courrier électronique, bref, j'attendais un mél important qui devait arriver, ça marchait pas et j'ai gueulé, j'ai gueulé et il y a une collègue qui m'a dit "tu ne vas pas encore faire ton Français". Elle l'a dit en rigolant bien sûr. Je pense même que son beau-père est Français. Mais si je l'entends pas au moins trois fois par semaine... c'est sur le ton de la plaisanterie, mais c'est vrai qu'au bout d'un moment... »

L'expression directe du sentiment anti-français se manifeste rarement aussi violemment que dans le cas de Jean. Il s'agit plus souvent de situations, comme celle vécue par Alain, Christian et Miriam, où la présence d'un Français provoque la fermeture de l'autre ou par celle d'Ophélie ou de Michel, où les esprits s'échauffent suite à une discussion corsée ou à un comportement jugé trop « français ». Dans tous ces cas, il y a un malaise qui renvoie directement ou indirectement à l'idée du « maudit Français », que l'expression soit verbalisée ou non. Tous nos informateurs l'ont déjà vécu, et la grande majorité a déjà été traitée de « maudit Français ». La plupart d'entre eux trouve ce problème suffisamment important pour changer de comportement, voire de milieu de travail.

Ils déploient en effet plusieurs stratégies pour faire face à ce phénomène. La stratégie la plus courante consiste à s'adapter en ne cherchant pas à provoquer inutilement l'hostilité des Québécois. Cette stratégie se conjugue de plusieurs façons. Pour certains, il s'agit simplement de ne pas réagir aux attaques : il s'agit donc de « s'écraser », ce que faisait au début Martine, chef d'équipe dans une entreprise de fabrication de vêtements, mais qu'elle ne fait plus aujourd'hui, de « rava-ler son orgueil » (Gilles, analyste en marketing dans une entreprise d'assurances), d'apprendre « un petit peu à fermer [sa] gueule » (Michel, d'encaisser au lieu de répliquer : « Ce qui fait que professionnellement vis-à-vis des situations un petit peu conflictuelles, j'ai plutôt le réflexe de dire, ok, je prends ça dans la figure alors qu'en France j'aurais peut-être essayé de... » (François, directeur export dans une firme de produits capillaires).

D'autres ont préféré adopter une attitude plus prudente dans leurs comportements pour éviter les attaques, comme Claudine, gestionnaire de projet dans une maison d'édition, qui soutient que le fait d'être traité de « maudit Français » : « tient énormément à l'atti-

tude de la personne » : « J'ai eu cette crainte moi au départ, et je pense que c'était une crainte justifiée. Alors j'ai dit à mon superviseur que j'allais aller à petits pas parce que je ne voulais pas passer pour la "maudite Française" qu'on était allé chercher de nulle part ».

Elle a ainsi constamment cherché à « arrondir les angles » plutôt que d'attaquer de front. De la même manière, Ophélie dit qu'il « faut avancer à petits pas » et « tout enrober ». Rodolphe, chef d'équipe dans une entreprise de logiciels, souligne qu'il a dû « modérer » son esprit critique, particulièrement dans ses relations professionnelles. Christophe, développeur de marché dans une entreprise de produits du bois, pense qu'il faut « être très respectueux, très respectueux pour ménager les susceptibilités ». Il soutient, comme Jean, qu'il faut « se couler dans le moule » bien que ce ne soit pas facile. D'autres parlent de « se mettre à l'écoute » de leurs interlocuteurs québécois, comme Paul, conseiller financier dans l'industrie des nouvelles technologies.

À côté de ces stratégies défensives, prudentes et parfois empreintes de résignation, il y a ceux qui adoptent une attitude plus combative, voire agressive. Ainsi, Martine, qui disait s'écraser à ses débuts, est passée à l'offensive depuis : « Pendant longtemps, je me suis écrasée j'ai pris mon trou pour ne pas être confrontée à ça. Maintenant, je suis capable de dire mon "ostie de tabarnak, je vas t'en calisser une" [rires]. Je me permets des affaires que je ne me suis pas permise pendant longtemps à cause de ça ». Nous le voyons bien, c'est sa plus grande maîtrise de la langue populaire qui lui a permis de « dialoguer » d'égal à égal, et avec assurance, avec les Québécois. D'autres, comme Louis, fournisseur dans la restauration, Oscar, responsable des ventes en Europe pour une entreprise de fabrication de pièces de machinerie, et Ophélie ont tendance à prendre le taureau par les cornes et à se présenter comme « maudits Français » dans leurs relations professionnelles. Ils le font avec humour pour crever l'abcès, forcer un dialogue et ainsi créer une ouverture chez l'autre : « Moi, ça m'est arrivé de rentrer dans des équipes et de me présenter en disant : écoutez, mon nom, c'est Ophélie et je suis la "maudite Française". Comme ça, c'est clair. Généralement, ça fait rire les gens et, générale-

ment, ça fait tomber plein de choses, je pense que ça prévient des comportements. Je ne m'arrête pas là, je dis : "je suis la 'maudite Française', mais si vous avez envie de découvrir mes bons côtés, je suis ben ouverte à ça." Ce qui fait que ça rétablit, ça enlève des peurs, ça ouvre le dialogue, ça ouvre les discussions ». (Ophélie)

D'autres stratégies ont été avancées par mes interlocuteurs bien qu'ils ne les pratiquent pas. Ils connaissent cependant des compatriotes qui le font ou en ont entendu parler. Il s'agit de vivre en ghetto, en se repliant sur la communauté de Français, de plus en plus importante à Montréal (plus de cinquante mille personnes).

Il est fort possible d'y travailler dans une entreprise de sa culture et de ne fréquenter que des amis, des commerces et des restaurants français. Saire [1994] a noté la même stratégie, qu'il appelle la niche culturelle, et elle semblait la plus répandue à l'époque parmi ses informateurs. Notons que la majorité d'entre eux ne travaillait pas dans des organisations québécoises francophones.



C'est dans les situations d'interaction verbale soutenue que le malaise se transforme en hostilité.

© Alex Webb/MAGNUM

## À LA RECHERCHE D'UNE EXPLICATION

Comment expliquer ce malaise, ce traitement que réservent de nombreux Québécois à ces gestionnaires français ? Nous avons d'abord cherché une explication du côté du management interculturel, en interprétant ce malaise comme un malentendu culturel. Nous avons donc examiné les principales approches dans le champ, comme celle dominante de Geert Hofstede [1980, 1991, 2001], qui propose une approche par grandes dimensions (statistiques) de la culture, et celle de Philippe d'Iribarne [1989, 1997, 1998], critique convaincant de l'approche de Geert Hofstede et grand partisan d'une approche plus chaude, historique, de la culture.

Le modèle d'Hofstede peut difficilement nous aider à comprendre ces comportements. D'abord, les deux études qui ont été faites sur les Québécois avec cette méthode, celle de Punnett [1991] et celle de Su et Lessard [1998], présentent des résultats difficilement

conciliables : une distance hiérarchique et un contrôle de l'incertitude faibles dans celle de Punnett, mais forts dans celle de Su et Lessard ; une masculinité et un individualisme moyens dans la première étude mais très faible et fort dans la deuxième. Il est vrai que, dans leur enquête, les chercheurs n'ont pas respecté les consignes méthodologiques de Hofstede imposant de reproduire un échantillon équivalent à celui d'IBM, ce qui peut expliquer ces résultats erratiques.

Par ailleurs, ce dernier s'est lui-même livré à un exercice plutôt douteux en estimant les scores du Québec à partir d'autres études dans la réédition, en 2001, de son fameux livre fondateur de 1980. Cela donne des scores moyens sur trois des quatre dimensions, seul le score de la dimension de l'individualisme est relativement fort [Hofstede, 2001, p. 501]. Voilà encore des scores différents de ceux de Punnett et de Su et Lessard, ce qui ne fait pas très sérieux et discrédite passablement cette approche.

De plus, d'Iribarne [1997] a déjà montré, à partir du cas de la France, que le score du *Power distance* reflétait peu le pouvoir réel des dirigeants des pays étudiés et que celui du contrôle de l'incertitude pouvait être interprété à l'opposé de l'interprétation de Hofstede. Alors comment comprendre les relations entre les Québécois et les Français au travail à partir de résultats québécois peu fiables ou estimés et de résultats français tout aussi contestables ?

En fait, même en acceptant les scores estimés de Hofstede, nous ne voyons pas ce qui pourrait expliquer les différentes situations que nous venons de présenter. Par exemple, la distance hiérarchique, qui est souvent présentée comme une des différences importantes entre la France et le Québec, ne nous permet pas de comprendre pourquoi Jean ne peut pas sortir voir des clients québécois. Il est en effet vice-président, comme le responsable du développement des marchés, et, de plus, il est le représentant de la maison mère au Québec. En théorie, il devrait avoir l'autorité nécessaire pour prendre cette décision. Le modèle ne peut pas expliquer non plus pourquoi de nombreux Québécois refusent d'entrer en relation avec des Français et de faire affaires avec eux.

À première vue, l'approche de P. d'Iribarne apporte un meilleur éclairage. Ce dernier, à partir notamment des travaux de Jean-Pierre Segal [1987, 1991, 1998], classe le Québec dans la même catégorie que la Belgique, la Suisse et la Suède [1998, p. 11, note 1]. La gestion communautaire typique de ces pays tendrait à exclure ou à stigmatiser tout ce qui n'est pas conforme au groupe. Ainsi, Jean ne peut aller voir des clients québécois parce qu'il n'est pas Québécois. Alain et Christian ont, comme entrepreneurs, des difficultés à faire affaire avec des clients québécois pour les mêmes raisons. Miriam n'a pas de promotion parce qu'elle est française. La différence culturelle suffit ici à exclure les Français de la communauté ou à compliquer leur insertion et leur capacité à faire convenablement leur travail. On pour-

rait interpréter de la même façon l'engueulade entre Ophélie et ses collègues québécoises. Ophélie a cherché à se démarquer et à imposer son point de vue, ce qui aurait été mal vécu par ses collègues. Et, comme le modèle communautaire fonctionne davantage au consensus, la position forte et combative d'Ophélie allait à l'encontre de cette philosophie qui animerait les réunions québécoises. De la même manière, Michel se fait rappeler à l'ordre au moment où son comportement « français » refait surface.

Il y a une très grande part de vérité dans cette analyse, mais elle n'explique pas tout. Pour que l'explication soit pleinement satisfaisante, il faudrait que les Québécois traitent de la même façon tous les étrangers. Or, c'est loin d'être le cas, aux dires mêmes des interviewés français. Il y a une méfiance, une hostilité ou une fermeture de la part de nombreux Québécois envers les Français, qui sont uniques et viennent souvent empoisonner les relations d'affaires et de travail entre les deux groupes. Il y a un profond malaise qui mine leurs relations. S'il est vrai que les Québécois ont un mode de fonctionnement plus égalitaire et plus consensuel qui s'arrime mal avec le mode de fonctionnement français, cela n'explique pas pourquoi il y a méfiance, hostilité ou fermeture de la part de nombreux Québécois, alors même que la relation est à peine commencée.

Devant ce constat d'échec des explications du management interculturel, nous nous sommes tournés vers les recherches qui traitent des relations entre Québécois et Français. Dans ces recherches [Brazeau *et al.* 1967 ; Yon, 1975 ; Grosmaire, 1981, Latouche, 1987 ; Saire, 1995 ; Laperrière, 1996, 1999 ; Cholette, 1998], nous trouvons fréquemment la mention de problèmes de relations entre ces deux groupes, problèmes qui culminent très souvent dans l'expression du « *maudit Français* », façon toute québécoise d'exprimer le malaise (5). Cette attitude de méfiance de nombreux Québécois envers les Français, au cœur du malaise, se retrouve dans tous les milieux : Brazeau *et al.* [1967] la constate chez les cadres et chez les ouvriers, Latouche [1987] chez les universitaires, Saire [1995] chez les gestionnaires, Cholette [1998] chez les hommes d'affaires, etc. Grosmaire [1981], dans son essai sur l'immigration française au Québec des origines à 1980, la rencontre fréquemment depuis la Conquête anglaise (1760). Les travaux de Laperrière [1996, 1999] le montrent dans le cas de nombreux religieux français qui viennent s'établir avec leur communauté au Québec au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Bien que la plupart des auteurs note ce malaise, personne ne s'est véritablement attaqué à la tâche d'en expliquer l'origine ou le sens. Ce n'était pas l'objectif de ces auteurs puisqu'ils travaillaient sur une des dimen-

(5) Il y a aussi en effet les « maudits Anglais », les « maudits Américains ». Il est à noter que les Français, les Anglais et les Américains appartiennent tous à des nations qui ont dominé le Québec à un moment ou à un autre de son histoire.

sions de ces relations (l'économie, le politique, l'éducation, l'immigration, etc.). Ceux qui se sont approchés au plus près de cette question sont les chercheurs travaillant sur l'immigration française au Québec. Ils se sont souvent arrêtés au seuil d'un véritable questionnement, comme l'illustre ce commentaire, très représentatif, du géographe Jean-Louis Grosmaire : « *Il semble que l'immigrant français sache qu'il ne laisse pas indifférent le Canadien français. Plus de la moitié de nos informateurs (52 %) croit cependant que les Canadiens français ont une attitude défavorable à leur égard. Quelles en sont les causes ? Nous rentrons là dans le maquis des préjugés. Il est difficile de répondre scientifiquement. Il faudrait en fait décortiquer ici l'origine de l'expression « maudit Français ». Sans refaire l'histoire de l'immigration, sa longévité reste significative d'un problème d'intégration* » [Grosmaire, 1981, p. 407].

Nous n'avons pas l'intention de décortiquer l'origine de l'expression « *maudit Français* », ce qui serait probablement impossible à faire, mais nous pensons essentiel de proposer une explication générale du phénomène. Nous pensons aussi que, pour y arriver, nous devons passer d'une analyse en vase clos de la culture, comme celles d'Hofstede ou de d'Iribarne, à une analyse ouverte où la culture est comprise dans ses relations avec d'autres cultures. Nous ne pouvons pas, dans l'espace d'un court article, développer toute l'histoire des relations entre la France et le Québec, mais nous aimerions mettre en évidence quelques aspects de cette histoire, de ces relations qui éclairent la question du « *maudit Français* ». Pour ce faire, nous reprenons les cas et nous les mettons en lien avec quelques interactions marquantes des relations entre la France et le Québec au cours des deux siècles écoulés.

Les cas de Jean, Alain, Christian et Miriam relèvent sensiblement de la même logique culturelle. Ce sont des cas de fermeture à l'Autre. Dans les cas de Jean et de Miriam, on enferme les personnes dans l'entreprise, espérant neutraliser l'impact potentiel de leurs différences culturelles sur les clients (par exemple, la perte de clients) lesquels seraient les vrais coupables de cet enfermement en faisant preuve d'hostilité envers les Français. Dans les cas d'Alain et de Christian, ce sont

bel et bien les clients qui les rejettent et qui ne veulent pas avoir affaire à des Français. Il leur faut donc utiliser des intermédiaires québécois francophones s'ils veulent continuer à faire des affaires au Québec.

En fait, ce malaise – cette fermeture à l'autre, au Français – est le résultat d'un construit historique basé sur des relations difficiles, inégales et discontinues entre une France révolutionnaire, moderne et laïque et

un Québec traditionnel de plus en plus anglicisé, voire américanisé (6). Les relations sont difficiles d'abord parce que, de 1760 à 1850, les bateaux français ne peuvent entrer au Canada, ce qui limite les contacts entre les deux pays. Le peu de Français qui viendra empruntera la voie de Londres et de New York. Puis, parce qu'à partir de 1850, l'immigration



À partir de 1850, l'immigration française au Québec amène surtout des opposants à la révolution française, notamment des religieux, qui ne représentent pas la France moderne et viennent renforcer au Canada le sentiment que la mère patrie se meurt d'une révolution athée.

française au Québec amène surtout des opposants à la révolution française, notamment des religieux, qui ne représentent pas la France moderne. Ces derniers viennent renforcer au Canada le sentiment que la mère patrie se meurt d'une révolution athée. Inégales, parce que les échanges seront surtout culturels, charriant avant tout les valeurs de la vieille France, alors que les échanges économiques et politiques sont rares. Et finalement, discontinues, parce que les vagues d'immigration et les échanges sont souvent suivis de longues disettes où les contacts sont quasi-inexistants. À chaque fois, il faut recommencer l'apprentissage de l'autre, d'un autre qui entre-temps a changé et a évolué, et qui ne correspond pas à l'image idéalisée que l'on s'en fait. Deux vagues d'immigration ont marqué plus particulièrement ces relations et ont contribué à créer ce malaise, à construire cette fermeture. La première vague est celle des années 1880-1914, qui voit de nombreux religieux français fuir la France laïque et venir s'installer au Québec. Ils vont y créer et y développer de nombreuses congrégations religieuses ainsi que plusieurs institutions d'enseignement [Laperrière, 1996, 1999]. Ils sont très conservateurs et font la promotion des valeurs de la vieille France. Plusieurs veulent « *réformer les Canadiens dans le sens des habitudes françaises*

(6) Pour plus de détails, voir SAVARD 1977 ; BOUCHARD, 2000.

*plus strictes* » [Laperrière, 1999, p. 272]. Ces comportements choqueront de nombreux Canadiens et refroidiront les relations entre les deux groupes, bienveillantes jusque-là. Par exemple, l'évêque de Montréal, Mgr Bruchési, dans une lettre datée de 1903, « *s'en prend, de manière expresse, au caractère trop français de certaines maisons et, même, au caractère français tout court* » [idem, p. 263]. Selon lui : « *elles sont tenues, sinon en défiance et antipathie, au moins en défaveur par le clergé et par le peuple* » [cité dans Laperrière, 1999, p. 263].

Malgré ces frictions, les religieux français constitueront une formidable machine culturelle dans le secteur de l'éducation, où ils se retrouvent en très grand nombre. Il se développera ainsi, à travers les cours classiques et les activités culturelles nobles (littérature, théâtre, chanson, etc.), une intelligentsia locale qui sera de plus en plus étrangère aux Québécois ordinaires, tournés vers la culture anglo-saxonne et américaine. Si bien que Français et intellectuels seront quasiment des synonymes au Québec dans les années 1950, et que les reproches adressés aux Français – trop critiques, trop cultivés, snobs – seront tout autant adressés aux Québécois formés à ces valeurs françaises. Les intellectuels et les artistes québécois seront aussi en quelque sorte des « *maudits Français* », du moins jusqu'au moment où ils vont adopter plus massivement la langue et la culture populaires, dans les années 1960.

La deuxième vague se produira dans les années 1950-1960, soit après l'accalmie 1914-1945 où peu d'immigrants viennent au Québec. À ce moment, la situation n'aura pas beaucoup évolué. Les préjugés se sont bien installés et le Québec a continué à s'américaniser, tout en restant très religieux, en surface du moins. Autrement dit, il ne s'est rien passé durant cette période qui aurait pu rapprocher les Français et les Québécois. Or, il s'agit de la plus importante vague d'immigration française de l'histoire qui voit plus de soixante-quinze mille Français venir au Canada [Pénisson, 1986, p. 114]. Elle est constituée d'un grand nombre d'anciens coloniaux en provenance d'Indochine et d'Afrique du Nord (7) qui viendront renforcer les préjugés et les frictions. Plusieurs de ces coloniaux se voyaient comme des représentants de la culture française et, à ce titre, ont voulu jouer un rôle « *d'éducateur* » auprès de la population, notamment en ce qui concerne la langue parlée et les connaissances générales. Ils se sentaient investis d'une mission : ramener ce petit peuple de francophones, perdu aux confins des Amériques, vers les manières de faire et de parler propres à la France, ce qui a heurté de nombreux Québécois.

Nous pouvons conclure ici que c'est la Révolution française et son projet républicain qui ont d'abord éloigné

les Canadiens français et les Français. Cet éloignement a été renforcé par les deux vagues les plus importantes d'immigration française au Québec et qui ont vu des immigrants plutôt conservateurs s'y installer. D'un côté, ils renforçaient les tendances traditionalistes de la société québécoise mais de l'autre ils provoquaient une réaction anti-française en voulant à tout prix imposer le modèle français tel qu'il est vécu dans une certaine France. Ils ont provoqué, et pour longtemps, la fermeture de nombreux Québécois à tout ce qui était français. Jean, Miriam et les autres en sont les « victimes » contemporaines.

Les cas d'Ophélie et de Michel, de même que les observations de Chantal, se présentent autrement, même s'ils renvoient à une même réalité, même si l'explication historique développée plus haut tient toujours. Il s'agit non pas d'une fermeture à l'autre mais d'une hostilité affichée par leurs interlocuteurs québécois dans certains contextes, particulièrement lors d'interactions verbales soutenues. C'est souvent lors de ces interactions qu'est prononcée la fameuse expression de « *maudit Français* », façon québécoise de mettre fin à une discussion que l'on ne contrôle pas. Il faut cependant aller plus loin dans l'analyse pour bien comprendre ces cas, qui ne renvoient pas uniquement aux relations entre la France et le Québec. Ils s'inscrivent ici dans un triangle à trois, le monde anglo-saxon nord-américain s'y ajoutant. La cohabitation en Amérique du Nord du français, langue d'une minorité, et de l'anglais, langue de la très grande majorité, a contribué à modifier ce français mais, plus important encore, à le dévaloriser au fil du temps. En effet, à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, sous l'effet de l'anglicisation de la société, commence un long processus de dévalorisation de la langue française au Québec qui atteint son apogée, selon Chantal Bouchard [2002, p. 90], dans les années 1950 où « *il semble bien que la majorité des Canadiens français était persuadée de parler un jargon vulgaire et déstructuré à l'extrême* ». C'était l'aboutissement d'un processus qui a vu les anglophones du continent déprécier la langue parlée des Canadiens français – le patois canadien, disaient-ils – en la comparant défavorablement à la supposée norme parisienne – le *Parisian French* [Bouchard, 2002].

C'est autour de la maîtrise de la langue française que se cristallisera le malaise entre Français et Québécois, entre ceux qui en ont une bonne maîtrise et ceux dont la langue est truffée d'anglicismes, selon le linguiste québécois Jean Forest [1996, p. 230] : « *Naturellement il y en a qui savent ! Quelques rares têtus [québécois] qui auront pris leurs connaissances Dieu sait où. Mais les Français qui, eux, savent vraiment, savent aussi quand ils s'intègrent [au Québec] qu'ils ne doivent pas avoir recours*

(7) Cette information provient de quelques informateurs français et québécois ayant vécu cette période, de Brazeau *et al.* [1967, p. 8] qui mentionnent, dans leur étude, que le quart des cent quarante immigrants français qu'ils ont interviewé avaient séjourné dans des colonies françaises

avant leur venue au Québec et de Pénisson [1986, p. 114] qui voit dans la décolonisation de l'Afrique du Nord française un des principaux facteurs d'émigration des Français au Canada pour cette période.

à ce qu'ils savent : qu'ils doivent d'abord le cacher, et faire comme s'ils ne le savaient pas... Ils savent tout ça ! Sinon, on les traitera de maudits Français, cela ne ratera surtout pas. Il n'est pas indiqué, même à un Québécois « pure laine », de prononcer le mot « tronçonneuse » devant ceux qui disent « chain saw ». C'est très mal vu... »

Les témoignages que nous avons recueillis indiquent clairement que c'est dans des situations d'interaction verbale soutenue que le malaise se transforme en hostilité. Quand Ophélie se fait engueuler à la sortie d'une réunion, c'est parce que sa maîtrise de la langue et de l'argumentation a été mal vécue par les Québécoises. Elle explique elle-même leurs réactions par une différence dans la capacité d'argumentation. C'est que les Français ont, selon elle : « un vocabulaire très développé et donc quand on a besoin de dire des choses on va le dire avec des mots précis et qu'on va être capable d'argumenter. [...] La manifestation de « maudite Française » c'était de me dire fuck, on n'était pas d'accord sur ce problème-là et c'est toi qui l'a eu parce que tu as été capable d'argumenter et de démonter la machine » (Ophélie)

Ce manque de mots français pour exprimer la réalité, « remplacés, chassés, exterminés pour de bon » [Forest, *idem*] par des mots anglais plus ou moins bien maîtrisés, participe au malaise entre les Français et les Québécois (8). Comme le dit Forest [*idem*], « c'est l'absence de ces mots qui fait pour nous [Québécois] du français une langue étrange ; c'est la présence des anglicismes qui fait de l'anglais une langue étrangement familière ».

« Si, comme le dit Chantal, les Québécois et les Français s'agressent mutuellement, c'est souvent autour de l'usage des anglicismes : “Pourquoi vous dites parking, vous ne pouvez pas dire stationnement comme tout le monde ?”. J'ai une amie, une collègue de travail, c'est un exemple, elle m'a pris la tête à un moment donné sur le mot cake “vous les Français, vous appelez ça le cake vous ne pouvez pas dire comme tout le monde un gâteau aux fruits confits ou machin”. Alors, je lui explique que, pour moi, le cake c'est un gâteau bien précis. Ce n'est pas un gâteau français, le cake, c'est un gâteau anglais, qui vient d'Angleterre, qu'on a ramené avec son nom. Je lui dis : “Mais toi, tu appelles comment les brownies ? C'est des brownies, ce n'est pas un gâteau au chocolat avec des noix”. Mais sur le mot cake, elle ne voulait rien savoir, c'était qu'on faisait un anglicisme. Sur le mot brownies, c'était très correct ».

Oscar trouve le problème si lassant qu'il se promène avec en poche sa liste d'anglicismes utilisés par les Québécois qu'il sort aussitôt qu'il se fait servir cet argument. Ce qui met rapidement fin à la discussion, selon lui.

Dans ces cas, il ressort que la présence des Français et de leur français « parisien » n'est pas sans ouvrir une

vieille plaie, celle du « mauvais » français des Québécois (du *patois canadien*) et beaucoup réagissent avec méfiance et hostilité juste à entendre l'accent. En fait, cette question renvoie, plus largement, à la question identitaire québécoise. Les Québécois ont du mal à définir leur identité et à l'assumer pleinement (9). Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant de voir leur hésitation – entre l'acceptation et le rejet, entre l'attrance et la répulsion – face à la reconnaissance de la composante « française » de leur identité. À coup sûr, ils ne s'entendent pas sur le sens et la place à lui donner aujourd'hui, d'où les tensions avec les Français, porteurs malgré eux d'un rappel troublant.

Nos informateurs soutiennent néanmoins que le phénomène ne se manifeste pas avec la même intensité dans tous les milieux au Québec : « C'est dans les milieux les moins scolarisés et les moins ouverts sur le monde que la propension à se faire traiter de « maudits Français » serait la plus grande. Comme le Québécois moyen [qui n'est] jamais sorti de Montréal. La seule influence culturelle c'est ce qui se trouve à la télévision, dans La Presse, je dirais même plus dans Le Journal de Montréal. Ils n'ont jamais vu un Français à l'extérieur du Québec, [quelqu'un] qui ne sait pas ce qui se passe. Et par contre, et c'est pour ça que je dis qu'il y a l'autre culture, c'est qu'il y a beaucoup de Québécois, souvent ce sont des diplômés universitaires, qui ont voyagé [...] à l'extérieur du pays, qui ont rencontré des gens de d'autres nationalités, qui savent ce qui se passe ailleurs ». (Robert)

« Moi, je suis allée à l'université ici, ce qui fait que, en milieu culturel développé, dans le milieu universitaire on s'en rend pas compte. Mais dans les milieux plus entreprises, ouvriers,... même dans le milieu où je travaille (développement économique communautaire)... » (Ophélie)

Ces extraits mettent le doigt sur une réalité bien connue au Québec : les milieux populaires et les milieux d'affaires sont particulièrement américanisés et vivent une relation plus difficile avec les Français (10). Dans ces milieux, on supporte moins les discussions intellectuelles, les débats d'idées un peu corsés et les personnes critiques. Les intellectuels québécois, qui affectionnent les débats d'idées, ne sont généralement pas mieux considérés et sont souvent traités de « pelle-teurs de nuages ». Ainsi, les Français seront beaucoup plus à l'aise dans les milieux universitaires et les milieux culturels au Québec, pour qui la France reste une référence, même si elle n'est plus la référence absolue en matière de culture et de mode de vie. Il faut se rappeler d'ailleurs que seules les relations culturelles – à travers l'immigration des religieux français, de la formation dans les collèges classiques québécois ou des contacts maintenus par les intellectuels et les artistes canadiens-

(8) La majorité des vingt-deux questionnaires québécois que nous avons rencontrés en France pour notre recherche à l'automne 2004 nous ont confié avoir dû enrichir leur vocabulaire pour y être efficace dans leur travail.

(9) LÉTOURNEAU [2002, p. 100] formule ainsi l'ambivalence identitaire des Québécois : « vouloir et refuser simultanément d'être distinct ».

(10) À ce sujet, voir G. BOUCHARD, [2000]a et C. BOUCHARD [2002].

français avec la France – ont été continues et soutenues tout au long l'histoire des relations entre la France et le Québec [Savard, 1977 ; Lamonde, 2000, 2004].

### LES LEÇONS POUR LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Comme nous l'avons vu, ces cas s'expliquent difficilement par les principales théories du management interculturel. Dans ces théories, on considère que les acteurs engagés dans les entreprises sont de bonne volonté et qu'ils veulent entrer en relations de manière efficace avec des personnes d'autres cultures, et que ce sont surtout des malentendus culturels qui empêchent les relations harmonieuses. Il suffit alors d'informer et de former les gestionnaires à ces réalités culturelles. Dans les cas présentés ici, nous ne retrouvons pas du tout cette bonne volonté et les théories du management interculturel ne nous informent guère sur le malaise du « *maudit Français* ». C'est que, d'une part, ces théories restent prisonnières des logiques d'entreprises, notamment des mouvements de fusion, d'acquisition et d'expansion à l'étranger, si fréquents à l'ère d'une mondialisation où la bonne volonté de tous les acteurs de l'entreprise est souvent vue comme allant de soi.

D'autre part, au-delà de ces logiques d'entreprises, il y a aussi le mouvement des individus qui choisissent librement d'aller vivre et travailler à l'étranger. Il est sûr que cette logique relève davantage des problématiques d'immigration, mais pourquoi exclure ces dernières des problématiques du management interculturel, puisque la majorité de ces individus se retrouve un jour ou l'autre dans une entreprise. Dans les cas que nous avons présentés, certains relèvent d'une logique d'acquisition d'entreprises, ceux de Jean et de Christian, par exemple, et d'autres, d'une logique d'immigration personnelle, comme ceux d'Alain, Miriam, Ophélie et Michel. Puisque cette situation est loin d'être unique, il est étonnant de constater que le management interculturel ne cherche que rarement à intégrer les acquis des théories sur l'immigration grâce auxquelles on sait bien que la qualité de l'accueil de l'immigrant dépend à la fois du pays de départ et du pays d'accueil, des relations qu'entretiennent ces deux pays historiquement, de la place de ceux-ci dans les rapports de pouvoir mondiaux (pays dominés, pays dominants), etc. [sur ces questions, voir Cuhe, 1996].

En ce sens, la réception que reçoivent les expatriés ou les immigrés français dans la société québécoise n'est pas unique, ni surprenante. Par contre, par rapport à ce que l'on dit de la gestion québécoise dans les recherches en management, il y a matière à surprise et à réflexion. En effet, le management québécois est souvent présenté comme un management égalitaire, ouvert et participatif, et ce, tant par des auteurs québécois [Aktouf, Chanlat et Bédard, 1992 ; Bélanger, Lapointe et

Lévesque, 1998], que français [Segal, 1987] ou maghrébins [Essid, 2003]. Comment expliquer alors le refus d'entrer en relations que manifestent plusieurs Québécois ou l'enfermement que subissent certains Français ? Il faut se tourner, comme nous l'avons vu, vers l'histoire des relations entre la France et le Québec depuis la cession de la Nouvelle-France pour y voir clair, notamment en examinant les situations de contacts culturels.

Pour mieux comprendre ce type de malentendus, il faut une approche qui prenne davantage en compte l'histoire des relations entre les cultures, et qui considère, contrairement à la majorité des approches en management interculturel, que ces dernières n'existent jamais détachées les unes des autres, qu'elles sont souvent dans des rapports de hiérarchisation, et qu'il y a même ultimement des cultures dominantes et des cultures dominées. Peu d'auteurs en management interculturel incorporent l'histoire des relations entre cultures dans leurs recherches. Comme le notent des anthropologues comme Marcus et Fischer [1986] et Cuhe [1996], cette façon d'étudier la culture en vase clos, coupée en apparence de tout contact avec d'autres cultures, était une des faiblesses de l'anthropologie dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, la plupart des anthropologues contemporains voit les cultures comme des ensembles dynamiques et ouverts, en interaction les uns avec les autres. Le management interculturel devrait incorporer ces connaissances et s'ouvrir à des approches de la culture plus interactionnistes.

Il y a en effet plusieurs cas de rencontres interculturelles – pensons à l'Espagne et au Mexique, à l'Angleterre et à l'Irlande, à la France et à l'Allemagne, à Israël et aux pays arabes – où il faut s'attaquer directement à l'histoire des relations entre les sociétés en présence, voire à l'histoire des interactions entre les membres des deux cultures en société comme en organisation, pour comprendre les difficultés à interagir efficacement les uns avec les autres. Il y a bien souvent entre ces sociétés plus que de simples malentendus culturels : il y a une histoire. La préparation et la formation des gestionnaires à aller travailler dans ces cultures où il y a une histoire commune doivent en tenir compte, et il en va de même des théories sur lesquelles elles reposent.

### BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF Omar, BÉDARD Renée, CHANLAT Alain, « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois », *Sociologie du travail*, Vol. 1, n° 92, 1992, p. 83-99.  
BÉLANGER Paul R., LAPOINTE Paul-André, LÉVESQUE Benoît, *Innovations organisationnelles et blocages institu-*

- tionnels. *Le cas des entreprises au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9809, 1998.
- BOUCHARD Chantal, *La Langue et le nombril. Une histoire sociolinguistique du Québec*, Montréal, Fides, 2002.
- BOUCHARD Gérard, *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Montréal, Boréal, 2000.
- BRAZEAU Jacques et al., *Les Résultats d'une enquête exploratoire auprès des immigrants français de l'agglomération montréalaise*, Montréal, Université de Montréal, département de sociologie, 1967.
- CHOLETTE Gaston, *La Coopération économique franco-québécoise, de 1961 à 1997*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1998.
- CUCHE Denys, *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La découverte, 1996.
- DOUCET Sophie, « Immigration française : les cousins débarquent ! », Art de vivre, [http://www.canoe.qc.ca/artdevivresociete/jan8\\_francais\\_a-can.html](http://www.canoe.qc.ca/artdevivresociete/jan8_francais_a-can.html). [2004]
- ESSID Youssa, *Les Expériences de travail et de gestion des Maghrébins à Montréal*, Montréal, HEC Montréal, 2004 (mémoire de maîtrise).
- FONTAINE Nathalie, *Maudits Français*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1964.
- FOREST Jean, *Anatomie du parler québécois*, Montréal, Triptyque, 1996.
- GERBIER Alain, « En avoir ou pas ? », *Québec. Espace et sentiment*, Revue Autrement, coll. Monde, Hors série N° 124, février, 2001, p. 134-146.
- GROSMARE Jean-Louis, *L'Immigration française au Québec : essai de géographie sociale*, Montréal, Université de Montréal, 1981. (thèse de doctorat)
- HOFSTEDE Geert, *Cultures Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks, California, Sage, 2001.
- HOFSTEDE Geert, *Cultures and Organizations. Softwares of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage, 1980.
- IRIBARNE Philippe (d') et al., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- IRIBARNE Philippe (d'), « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, N° 4, 1997, p. 30-47.
- IRIBARNE Philippe (d'), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- LAMONDE Yvan, *Histoire sociale des idées au Québec, 1760-1896*, Montréal, Fides, 2000.
- LAMONDE Yvan, *Histoire sociale des idées au Québec, 1896-1929*, Montréal, Fides, 2004.
- LAPERRIÈRE Guy, *Les Congrégations religieuses. De la France au Québec 1880-1914, Tome 1 : Premières bourrasques 1880-1900*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996.
- LAPERRIÈRE Guy, *Les Congrégations religieuses. De la France au Québec 1880-1914, Tome 2 : Au plus fort de la tourmente 1901-1904*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1999.
- LATOUCHE Daniel, sans titre, dans PORTES Jacques, SIMARD Sylvain, *La Coopération universitaire entre la France et le Québec. Bilan et perspectives*, Centre de Coopération Universitaire Franco-Québécoise et Publications de la Sorbonne, Actes des colloques du Centre de coopération N° 2, Série internationale N° 30, mai 1987, p. 141-146.
- LÉTOURNEAU Jocelyn, « Langue et identité au Québec aujourd'hui. Enjeux, défis, possibilités », *Globe. Revue internationale d'études québécoises*, vol. 5, N° 2, 2002, p. 80-100.
- L'Express*, Destination Québec, Hors-série N° 7, mai-juin 2002.
- MARCUS George G., FISCHER Michael, *Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Science*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1986.
- PÉNISSON Bernard, « Un siècle d'immigration française au Canada (1881-1980) », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 2, N° 2, Novembre 1986, p. 111-125.
- PUNNET, B. J., « Language, Cultural Values and Preferred Leadership Style : A comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1991, vol. 23, N° 2, p. 241-244.
- SAIRE Pierre-Olivier, *Essai sur la dynamique récente de l'expatriation des cadres français au Québec*, Montréal, HEC, 1994. (mémoire de maîtrise).
- SAVARD Pierre, « Un Québécois en France », *Les Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n° 7, printemps 1997, p. 133-145.
- SAVARD Pierre, « Les Canadiens français et la France : de la 'cession' à la 'révolution tranquille' », *Le Canada et le Québec sur la scène internationale*, Paul PAINCHAUD (dir.), Québec, Centre québécois des relations internationales, 1977, p. 471-496.
- SEGAL Jean-Pierre, « Le frère déplace le frère. Un épisode de la vie d'une usine québécoise », D'IRIBARNE Philippe et al. (dir.), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998, p. 89-115.
- SEGAL Jean-Pierre, « Les pièges du management inter-culturel. Une aventure franco-québécoise », *Gestion*, Vol. 16, N° 1, février 1991, p. 17-25.
- SEGAL Jean-Pierre, « La gestion participative : une comparaison États-Unis, Québec, France », *Revue française de gestion*, N° 64, septembre-octobre 1987, p. 51-58.
- SU Zhan, LESSARD Louis-Frédéric, « Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Revue Organisation*, Hiver 1998, p. 29-40.
- YON Armand, *Le Canada français vu de France (1830-1914)*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1975.

LA RÉUSSITE,  
ENTRE MÉRITE  
ET NÉGOCIATION ?

À propos du livre de  
**Michel VILLETTE** et  
**Catherine VUILLERMOT** :  
*Portrait de l'homme  
d'affaires en prédateur*,  
Paris, La Découverte,  
2005

Sous un titre alléchant, le sociologue Michel Villette et l'historienne Catherine Vuillermot nous livrent une réflexion très fine sur les ressorts de la réussite en affaires. Projet impossible, pourrait-on penser, sur un terrain envahi par les discours édifiants ou les charges polémiques. Les auteurs s'en sortent pourtant très bien et démontrent une familiarité sans complaisance avec les hommes d'affaires et leurs pratiques, familiarité rare chez des personnes extérieures à ce monde.

Le recensement de la tradition savante sur le sujet est intéressant, même si tous les auteurs cités ne sont sans doute pas de pertinence égale sur le sujet. On notera l'actualité de Marx, plusieurs fois utilisé par les auteurs, sur les processus d'accumulation primitive du capital. L'approche quantitative était sans doute nécessaire pour renforcer encore la solidité de l'étude ; les séries de chiffres, notamment la croissance d'un chiffre d'affaires ou l'appréciation boursière d'une société, ne sont toutefois que des conséquences assez indirectes de la réussite personnelle en affaires et c'est d'ailleurs l'une des leçons importantes de cet ouvrage.

Ce que les auteurs apportent de plus précieux, c'est la substitution d'une grille de lecture à une autre. La critique des biographies autorisées est bien menée, rafraîchissante, indispensable. Comment réussir en affaires ? D'abord, ne rien croire de ce qui est raconté

dans ce type de travail, que les auteurs comparent justement à l'historiographie officielle des princes d'antan. Nous voilà renvoyés à la correspondance entre Racine et Boileau, et aux efforts des historiens de cour pour taire les défaites royales. Les auteurs élargissent leur critique à celle des enseignements de stratégie et de marketing, tels qu'ils sont dispensés dans les nombreux endroits où l'on prétend initier la jeunesse aux affaires. La vision, le projet, l'entreprise, la capacité de création et d'innovation, l'énergie pour convaincre ses proches, ses partenaires, ses clients, autant d'expressions convenues qui masquent la réalité, voire l'inversent. Le discours dominant sur les affaires est un discours du *gagnant-gagnant* et du progrès par l'innovation partagée.

Les auteurs prennent ce discours à contre-pied et ils établissent, par une argumentation précise, qu'à la base de la réussite en affaires se trouve la transaction inégale : celle entre deux parties dont l'une détient davantage d'informations que l'autre, dont l'une ne se trompe pas alors que l'autre se trompe, dont l'une évalue correctement des risques que l'autre exagère. Il n'y a, de mon point de vue, rien à ajouter à l'analyse des processus d'affaires telle que les auteurs parviennent à la mener. Ils vont au-delà de la simple analyse d'une transaction réussie, et décrivent les comportements à adopter pour en conserver les profits. Ils insistent sur l'importance des promesses non tenues, et font un fructueux détour par le marché des promesses de la bulle Internet. Vendre à des financiers, puis à des petits porteurs, des promesses de clients, vaut mieux que vendre à des clients absents un produit encore en développement : certains y ont perdu, d'autres y ont gagné... On retrouve la transaction inégale.

L'analyse des ressorts de la réussite en affaires permet aussi de réduire à de justes proportions

deux éléments souvent enflés par les biographies autorisées et l'enseignement officiel : la prise de risque et l'innovation. L'homme d'affaires avisé commence par risquer le moins possible : acheter au plus bas, et de préférence avec l'argent des autres, pour revendre au plus haut et à son profit. Par contre, l'homme d'affaires est lucide et ne s'exagère pas les risques : il sait garder son sang-froid quand d'autres s'affolent. Plusieurs grandes fortunes se sont construites dans un contexte de crise : événements de 1968, retournement économique des années 70, arrivée des socialistes au pouvoir en 1981. On peut ne pas prendre trop de risques soi-même, tout en profitant de la peur des risques chez les autres. Quant à l'innovation, elle procède des affaires davantage qu'elle ne les précède, et elle s'accompagne le plus souvent de négociations avisées.

Les auteurs voient bien cette importance cruciale de la négociation dans les affaires, une négociation qui n'est évidemment pas cet exercice de partage de vision auquel certains semblent croire. Ils parviennent à identifier, dans les moments de fort enrichissement de l'homme d'affaires, et notamment à ses débuts, des négociations rondement menées dans une situation d'information asymétrique : les développements sur Claude Bébear, ou sur le fondateur de Flo, sont pleins d'enseignements. Au détour d'une page, le lecteur découvre cette phrase admirable de Bill Gates : « *Dans les affaires, on n'obtient pas ce qu'on mérite, mais seulement ce qu'on négocie* ». Par contre, je ne suis pas sûr que les auteurs tirent tout le parti de leurs analyses de la négociation dans le portrait qu'ils dressent de l'homme d'affaires. En effet, ils décrivent des caractéristiques communes à la plupart des membres de leur échantillon, mais ces caractéristiques gagneraient sans doute à être hiérarchi-

sées: il n'est pas certain que des expériences familiales antérieures dans l'entreprise, ou une formation exceptionnelle, soient des éléments déterminants. Plus que d'une pratique précoce de la vente, je parlerais d'une pratique de la négociation, ce qui est plus large, et dont découlent selon moi les avantages compétitifs ou l'habileté à séduire un mentor.

Restent les sources, et donc le matériel concret dont ces analyses sont issues. C'était la partie la plus difficile, et elle est très réussie car les auteurs parviennent à exploiter des travaux très différents les uns des autres et à y appliquer leur grille de lecture. Les sources les plus utiles sont les biographies, autorisées ou non, et les entretiens que les auteurs ont pu mener eux-mêmes. La recherche attentive des contradictions, notamment chronologiques, dans l'itinéraire édifiant des biographies autorisées, est un modèle de lecture critique de textes de propagande. Les biographies non autorisées, voire polémiques, présentent des difficultés d'un autre type: il convient d'y rechercher des informations vérifiables, sans se laisser entraîner dans un parti pris. Là encore, les auteurs sont très convaincants. Enfin, l'entretien avec Claude Bébéar conclut brillamment l'ouvrage.

Une analyse intéressante est consacrée au souci d'honorabilité chez les hommes d'affaires, souci qui peut les conduire à masquer ou maquiller les causes réelles de leur fortune. Les auteurs opposent générosité publique et rapacité privée chez certains amateurs de grandes causes sociales qui sous-païent leurs employés ou fournisseurs. La rhétorique sur l'entreprise vertueuse, produite par l'entreprise elle-même et qui irrigue toutes sortes de publications, est aussi un instrument important entre les mains de l'homme d'affaires qui veut durer dans le métier. En bref, voilà un livre à prescrire à tous les étu-

dians qui souhaitent réellement réussir en affaires, c'est-à-dire s'enrichir. Il est à éviter si l'on souhaite conserver quelques illusions sur le sujet.

par **François VALÉRIAN**,  
*Annales des Mines*

#### LA GOUVERNANCE... AUTREMENT ?

**À propos du livre de Michel AGLIETTA et Antoine REBÉRIOUX, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel. 2004.**

La souveraineté des actionnaires sur le monde économique est devenue la clé de voûte d'une idéologie dominante, largement relayée par les débats sur la gouvernance des entreprises; à tel point qu'on en oublie parfois l'importance de la gestion des entreprises. Michel Aglietta et Antoine Rebérioux nous invitent ici à prendre au sérieux les déséquilibres du capitalisme financier – dont les scandales récents ne sont que les manifestations les plus évidentes mais non les plus alarmantes – pour dénoncer le discours ambiant. Et, en affirmant clairement leur point de vue, leur argumentaire fait mouche! Car on referme le livre passablement préoccupé par les dérives d'un système dont la cohérence apparente se développerait sans justification réelle...

En prenant la gouvernance des sociétés cotées au travers des dispositifs, des procédures et des pratiques qui déterminent l'exercice du pouvoir dans les entreprises, les auteurs montrent d'abord à quel point la logique financière est ancrée dans le monde économique pour promouvoir la suprématie des actionnaires. Or, à bien y regarder, la

shareholder value, la valeur actionnariale, n'est que de construction récente. En 1932, Berle et Means constataient la dispersion du capital des entreprises dont le pouvoir revenait de facto aux managers. La jurisprudence semble pourtant nier cette transformation des entreprises et continue à considérer les actionnaires comme les propriétaires légaux et les contrôleurs légitimes des entreprises. Dès lors, la théorie de l'agence proposait une interprétation séduisante des relations entre des managers cherchant à s'enrichir et des actionnaires en mal d'autorité. Dans cette perspective, le conseil d'administration n'est donc plus un organe stratégique qui accompagne la direction dans ses choix mais un instrument disciplinaire s'attachant à contrôler les mandataires. Mais à quel titre considérer les dirigeants comme des agents des actionnaires? Si la théorie de l'agence a séduit par sa simplicité, les auteurs démontent en fait sans mal et avec beaucoup d'élégance les arguments avancés. L'argument du profit par exemple: même à considérer que l'entreprise cherche à maximiser son profit, celui-ci ne sert que marginalement à enrichir les actionnaires. L'argument du risque ensuite: les actionnaires n'assument jamais qu'une responsabilité limitée et d'autant plus limitée qu'ils peuvent se retirer bien plus facilement que les salariés. Les théories récentes des coûts de transaction voient d'ailleurs l'entreprise comme un nœud de contrats: elles conduisent de ce fait à souligner la dimension collective de l'entreprise comme un « espace de coordination et de mise en valeur de compétences spécifiques et complémentaires ». Mais là encore, ni la théorie économique ni le droit ne parviennent à saisir l'entreprise autrement que comme un faisceau de contrats (contrat de société et contrats de travail). Or, les auteurs rappellent à juste titre qu'il existe des théories alterna-

tives qui fondent l'entreprise comme une institution, un collectif de travail, et qui permettent de rendre compte des dynamiques cognitives de l'action collective.

Après avoir démonté les prétendus fondements théoriques de la valeur actionnariale, les auteurs s'attachent à analyser les rationalisations spécieuses et les mécanismes pervers auxquels cette logique conduit. Ils dénoncent ainsi les projets d'évaluation de la « juste valeur » des entreprises qui nie le caractère conventionnel des bilans comptables pour ne retenir que leur valeur « liquidable » censée protégée les créanciers. Ils n'hésitent pas à rentrer dans le détail des techniques financières pour montrer que les logiques de marchés financiers combinées à un régime de gouvernance contrôlé par la bourse constituent un système intrinsèquement instable. Il ne faut plus alors voir les scandales financiers, comme celui d'Enron, comme de simples cas fortuits, mais comme la conséquence normale de la souveraineté actionnariale. Si l'échec des garde-fous (audits, contrôles...) est mis en avant, le mal est plus profond ! Et les auteurs de déplorer que l'Europe n'ait pas, à l'occasion des crises récentes, cherché à affirmer la spécificité de son modèle plutôt que de s'aligner et de prôner davantage de transparence...

L'ouvrage ne s'en tient toutefois pas à une lecture analytique. Il développe également un point de vue normatif. Prenant acte de l'échec de la souveraineté actionnariale, ils affirment que l'entreprise n'est pas et ne peut être la propriété des actionnaires. « *Ces derniers ne sont propriétaires que de leur apport investi en parts sociales, vis-à-vis desquelles la « société » en tant qu'entité juridique, a des devoirs fiduciaires* ». Pour eux, l'entreprise n'est pas un objet de propriété mais une institution qui suppose un autre principe de gouvernance, et dont les finalités doivent être élaborées par

concertation entre les dirigeants et les différentes parties prenantes, internes et externes. Ils font alors une série de propositions pour endiguer les méfaits du capitalisme financier : la représentation des salariés au conseil d'administration devrait permettre d'introduire la démocratie au cœur de l'entreprise ; des mesures devraient être prises pour réguler la finance notamment en supervisant l'industrie financière et en réformant les critères d'investissement de l'épargne collective.

En proposant de développer la théorie institutionnelle de l'entreprise, ce livre est donc très convaincant. Il n'évite aucun débat et offre une analyse honnête et approfondie à la fois des raisonnements erronés qui sous-tendent les pratiques du capitalisme financier, et des conséquences de ces pratiques elles-mêmes. C'est toute la cohérence du système qui est ainsi déconstruite. Malgré la technicité des débats financiers, l'ouvrage est remarquablement pédagogique, agréable à lire et rédigé avec un souci constant de clarté. On pourra regretter que les raisonnements des acteurs ne soient pas observés sur des cas concrets. L'ouvrage invite ainsi des prolongements pour étudier la réalité des conseils d'administration, – certes difficile d'accès ! – ; ou encore la stratégie des dirigeants, qui restent ici des figures opportunistes mais énigmatiques. Plus fondamentalement, ce sont toutes les propriétés de l'action collective qui caractérisent l'entreprise qu'il faudrait étayer pour appréhender un nouveau modèle de l'entreprise. Certes, ce n'était pas l'objet de ces auteurs économistes. Toutefois, pour pousser plus loin leur propos normatif, ne faudrait-il pas aller jusqu'à proposer un nouveau modèle de l'entreprise capable de restaurer l'importance des dynamiques de relations et de savoir à l'origine des potentiels de croissance, des modes de coordination et de l'organisation des collectifs ? Ne faudrait-il pas d'ailleurs, tant qu'à souligner

les carences de notre droit qui ne conçoit d'autres modes de coordination que le contrat, proposer un nouveau cadre légal de l'entreprise ?

par **Blanche SEGRESTIN, CGS**

## LA GESTION DU SOI EN ENTREPRISE

À propos du livre de Valérie BRUNEL, *Les Managers de l'âme – Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?* Paris, Éditions La Découverte, 2004

Alors que les discours sur le *coaching* et le développement personnel en entreprise fleurissent depuis quelque temps déjà, peu de travaux scientifiques critiques étaient parus sur le sens de l'essor de ces discours et de ces pratiques dans les entreprises. Valérie Brunel a vécu de l'intérieur cette psychologisation du management puisqu'elle était à l'époque consultante en accompagnement du changement. Dans ce cadre, elle s'est elle-même formée au coaching et à diverses techniques rattachées au Développement personnel, une nébuleuse qu'elle définit comme l'ensemble des démarches visant à accroître la connaissance que l'individu a de lui-même et de sa relation aux autres dans un souci de meilleure efficacité. S'inscrivant dans les courants de pensée critiques d'Eugène Enriquez et de Vincent de Gaulejac, Valérie Brunel s'attache, dans cet ouvrage tiré de ses travaux de thèse, à resituer l'origine de l'émergence de ces pratiques, puis à décrire les fondements théoriques qui sous-tendent le développement personnel. Elle montre enfin comment leur application génère une « nouvelle figure du pouvoir » dans les types d'entreprises où

elles sont le plus à même d'être appliquées, les structures souples peu hiérarchisées comme les cabinets de conseil ou d'expertise.

Dans un premier temps, Valérie Brunel retrace dans les discours d'ouvrages managériaux la manière dont les pratiques de développement personnel ont progressivement été légitimées en entreprise. La complexification de l'environnement économique et l'adaptation au changement permanent, le passage à une économie de la connaissance et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, la recherche d'implication des salariés et la transformation des managers en coachs sont le terreau d'une mise en exergue des dimensions relationnelles au travail, autour de la notion de « savoir-être ». Ceci a favorisé le développement de la réflexivité dite narcissique, centrée sur le sujet et ses affects, sans prise en compte de son environnement dans le traitement d'une situation.

Parallèlement, on a assisté à une montée de l'individualisme associé à un rejet de l'autorité. En effet les grands cadres sociaux intégrateurs jusque dans les années 1960 (famille, religion, école) se sont effondrés, laissant des individus à la fois libres mais enjointes de se réaliser.

L'essor du développement personnel en entreprise serait donc une « médiation entre l'individu et l'entreprise » qui répondrait aux évolutions des besoins organisationnels des entreprises et des attentes identitaires des individus. C'est la spécificité de ce positionnement qui éclaire la nature ambivalente des pratiques de développement personnel, entre recherches de performance (pour l'entreprise) et de bien-être (pour l'individu).

Ces pratiques ne reposent pas sur un corpus théorique unifié mais au contraire sur une boîte à outils de techniques, agencées selon les objectifs visés. L'auteure passe en revue les principales, qui ont pour point commun d'être issues de la psychologie humaniste (Carl

Rogers, psychologue américain de l'après-guerre, étant le référent originel) et des thérapies cognitivo-comportementalistes (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique – PNL...). Elle en dresse un inventaire clair, synthétique et critique qui permet de s'approprier la nature des techniques utilisées et leurs visées.

Ces dernières conçoivent la nature humaine comme reprogrammable, réparable et améliorable par rapport à un idéal et selon la volonté de l'individu. Le changement de soi est à la portée de chacun en quelque sorte, sans prise en compte d'un inconscient quelconque ou des contraintes de l'environnement social. Ces théories sont porteuses d'une logique d'adaptation mise en œuvre par des psychothérapeutes que Lacan affubla de la jolie expression éponyme, « les managers de l'âme ». Les pratiques de développement personnel les ont transposées au monde de l'entreprise sans hybridation, selon Valérie Brunel, par rapport à un contexte et des objectifs pouvant être différents. Elles sous-tendent des conceptions du travail niant les rapports de pouvoir et basées sur des relations non conflictuelles. Les théories du développement personnel envisagent le travail comme une activité essentiellement relationnelle d'individus responsables et autonomes.

Une fois posée son analyse des cadres sous-jacents aux pratiques de développement personnel, Valérie Brunel nous décrit leur mise en œuvre à travers le cas d'un grand cabinet de conseil multinational dont le discours officiel réfute l'existence d'une hiérarchie. Le système de développement personnel mis en place repose sur trois dispositifs : de formation comportementale, de techniques de *feed back* par les pairs et de *coaching-managérial* où le manager est également coach. On perçoit l'ambivalence de ce dernier dispositif, entre développement des collaborateurs et évaluation par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Au final, ces dispositifs concourent, selon Valérie Brunel, à « euphémiser » l'exercice du pouvoir managérial dans l'entreprise à travers un pouvoir de type pastoral (cf. M. Foucault), dont les deux versants sont l'incitation et l'évaluation. Les pratiques de développement personnel « surpsychologisent » les déterminants des comportements individuels et les origines des difficultés auxquelles sont confrontés les salariés. L'application pure et simple de ces théories aux situations de gestion renvoie à des logiques de conformation au détriment d'une réflexivité plus large, que l'auteure appelle de ses vœux en conclusion, qui pourrait viser une émancipation de l'individu dans l'entreprise.

Si le descriptif des théories sous-jacentes aux pratiques de développement personnel est convaincant, ne faut-il pas cependant distinguer entre des pratiques et des dispositifs de nature et de visée différentes ? En effet, l'utilisation d'outils de formation comportementale peut-elle être mise sur le même plan que la figure du manager-coach, dont la fonction est ambivalente, entre développement des subordonnés et contrôle ? De la même manière, le manager-coach a-t-il les mêmes objectifs qu'un coach externe à l'entreprise, hors relations hiérarchiques ?

Cette confusion entretient un sentiment de performance des discours et des théories sur les pratiques, sans intermédiation d'acteurs et hybridation selon les situations. Ceci tient bien sûr à la nature de l'objet et à la difficulté à avoir accès à ce type de terrain pour un chercheur, mais ne permet pas de voir les effets de ces pratiques par-delà la nature du dispositif *a priori*.

Le grand mérite de l'ouvrage est en tout cas d'apporter un premier éclairage critique sur la psychologisation des approches managériales face à l'avalanche d'ouvrages laudatifs et prescriptifs qui remplissent les rayons des librairies.

**Par Sébastien GAND – CGS**

# COMPRENDRE L'INNOVATION : LE CHÂINON MANQUANT

Le 10 janvier 2005, la séance du séminaire CONDOR a été consacrée à la présentation par Richard Lester, professeur au MIT, du livre qu'il a écrit avec Michael Piore, également professeur au MIT, sur l'innovation (1). Le livre se propose de montrer que l'innovation combine deux processus antagoniques, irréconciliables, et qu'il faut pourtant mener de front en pratique : la démarche analytique (reposant sur les techniques de résolution de problème), bien maîtrisée par les entreprises, et une démarche moins bien comprise, moins bien maîtrisée : la démarche interprétative. L'intervention de Richard Lester a été discutée par Paul Duguid (Berkeley et Copenhagen Business School) et Antonio Strati (Université de Trente, Italie).

DÉBAT MIS EN FORME PAR **Hervé DUMEZ**, CRG

## PRÉSENTATION DE RICHARD LESTER

L'idée qui a présidé à notre recherche était d'entrouvrir la boîte noire de la créativité. En quoi la créativité serait-elle une boîte noire ? Parce que, comme l'ont montré nos études de cas, lorsque vous interrogez des managers, des designers ou des ingénieurs sur la créativité, ils répondent en des termes vagues. Ils parlent d'un éclair qui surgit soudain, après souvent de nombreuses tentatives infructueuses (en Anglais, on dit : « *you must kiss a lot of frogs to find the prince* »...). Notre problème était à la base un problème de professeurs : comment enseigner cela à des étudiants ? Doit-on se contenter de leur dire : « *la créativité survient* » (« *creativity happens* ») et s'arrêter là ? Nous avons cherché à aller plus loin.

(1) Lester RICHARD K. & Piore Michael J. *Innovation. The Missing dimension*. Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 2004.

Pour nous, le problème était relié à une dimension macro-économique. Les experts qui se sont penchés sur l'économie américaine dans les années 90 ont été confrontés à une énigme. De la fin des années 80 au début des années 90, l'économie américaine semble en très piteux état et personne ne prévoit de sursaut. L'industrie américaine semble perdre pied face à la concurrence des firmes japonaises. Or, en une dizaine d'années, l'économie américaine regagne du terrain et connaît même un véritable boom. Pourquoi ? Comment interpréter ce renversement ?

Une explication souvent avancée est l'intensification de la concurrence. C'est précisément parce que la concurrence des firmes japonaises a été aussi vive que les entreprises américaines ont été obligées de réagir et d'améliorer leur productivité, sous peine de disparaître. Donc, l'explication principale serait celle de la pression concurrentielle, des vertus du marché. C'est cette pression qui aurait poussé les firmes américaines, assoupies au début de la période, à se réveiller et à



« You must kiss a lot of frogs to find the prince » (*L'homme devenu grenouille*, par Picquot, École française, XVII<sup>e</sup> siècle).

© Collection ROGER-VIOLLET

innover. Car, effectivement (encore que les mesures soient difficiles à mener), le boom de l'économie américaine durant cette période semble lié à un rythme d'innovation plus soutenu. Dans les entreprises, la période se caractérise notamment par l'adoption généralisée de techniques visant à accélérer l'innovation, techniques dérivées de l'approche en termes de résolution de problèmes (*problem-solving*).

C'est ce cadre général d'explication – l'intensification de la concurrence conduisant à la nécessité d'améliorer considérablement la productivité, ceci ne pouvant se faire que par l'innovation, et l'innovation ayant été favorisée, accélérée, par les techniques de gestion de l'innovation – qui nous a semblé inadéquat. Plus exactement, qui nous a paru insuffisant. En effet, au cours de nos entretiens, nous nous sommes aperçus qu'il existait un autre versant de l'innovation, essentiel et mal reconnu, et que l'explication de la haute performance de l'économie américaine dans les années 90 avait à voir avec ce versant. Par ailleurs, il nous a semblé qu'il fallait reprendre l'explication de ce qui s'était passé, en fait, dans les années 80 : car finalement, le téléphone cellulaire, Internet, toutes les grandes ruptures qui ont fait les années 90 venaient, non pas des techniques d'innovation mises en œuvre durant ces années-là, mais d'avant : des années 80.

Revenons à l'innovation. On peut penser que tout le monde serait d'accord avec la position de ce responsable américain : « *L'Amérique ne doit jamais s'engager dans la bataille concurrentielle qui consiste à savoir qui*

*paiera les salaires les moins élevés ; elle doit choisir la voie de l'innovation soutenue, qui lui évitera de s'engager dans cette bataille* ». Il y a bien un lien entre productivité et innovation : il faut développer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux marchés, pour augmenter la productivité – ce qui est une nécessité dans nos pays où de moins en moins de travailleurs paient pour de plus en plus de retraités – il faut accélérer l'innovation. Comment faire ?

Le but que nous nous sommes fixé, avec Michael Piore, était donc de comprendre comment l'innovation se produisait dans des secteurs différents. Nous avons choisi le téléphone cellulaire, les blue jeans, l'automobile, les appareils médicaux, c'est-à-dire des secteurs variés. Dans le cas du téléphone cellulaire, l'innovation est venue de l'intégration entre deux mondes très différents : celui de la radio et celui du téléphone. Dans le cas des blue jeans, le problème venait de l'interaction entre des designers de mode et les chaînes de blanchisserie industrielle qui donnent leur aspect au produit final. Ce problème d'intégration nous a paru essentiel : de plus en plus, les entreprises doivent intégrer des disciplines différentes, des métiers différents, des activités dispersées géographiquement et fragmentées. Dans chaque cas, nous avons parlé avec des managers, des designers et des ingénieurs. Qu'avons-nous mis en évidence ?

Au cours des entretiens, nous nous sommes rendus compte que nos interlocuteurs évoquaient deux processus complémentaires. Pourtant, ils ne s'attardaient que sur un seul : celui qui relève de la résolution de



© Bettman/CORBIS

Dans le cas de Levi's et des jeans, comme la mode change, la question n'est plus seulement l'innovation au niveau du produit, mais celle d'une culture d'entreprise dans le secteur textile, rendue possible par l'interaction avec les expérimentations dans le secteur de la blanchisserie (*James Dean, figure emblématique de la jeunesse américaine des années 50. Publicité de la Warner Brothers Co pour le film Géant, 1955*).

problèmes. Dans ce processus, on définit le problème, on le divise en ses éléments composants et on confie la résolution et la réalisation de chacun de ces éléments à des spécialistes. C'est exactement de cette manière que les élèves ingénieurs sont formés. Pour mieux définir le problème, on se met à l'écoute du client. On crée des «*focus groups*», des groupes de consommateurs qui vont éclairer l'entreprise sur le problème qu'elle doit résoudre. Ce faisant, on se situe toujours dans le cadre de la résolution de problèmes. Souvent, pourtant, les consommateurs n'ont aucune idée de ce que pourrait être un projet réellement innovant. Il fut une époque – nous avons du mal à nous y reporter – où personne ne pensait que le téléphone cellulaire quitterait un jour le cadre du véhicule automobile. Donc, le problème de la conception, du design, n'est pas une simple question de résolution de problème : l'essentiel consiste souvent à imaginer, à faire naître le problème. Savoir d'où viennent les problèmes est donc essentiel lorsqu'on essaie de comprendre l'innovation. Prenons un exemple.

Il y a quelques années, un de nos étudiants au MIT a étudié la manière dont Chrysler s'est relancée sur le marché du petit monospace («*mini-van*» aux États-Unis). Chrysler avait été la première firme à vendre ce type de véhicule sur le marché américain et avait trouvé là une source de profit considérable. Par la suite,

elle avait été imitée et avait ainsi perdu son avantage concurrentiel. Les designers et les ingénieurs de Chrysler cherchaient à reprendre la main sur les concurrents en innovant. Ils ont eu l'idée d'introduire une seconde porte coulissante à l'arrière, côté conducteur. Chrysler a alors réuni des groupes de consommateurs à qui il a été demandé de réagir à ce type d'innovation. La réponse a été massivement négative : pour des raisons de sécurité, pour que leurs enfants ne soient pas renversés par une voiture côté route en descendant, les consommateurs se sont prononcés contre. Les designers et ingénieurs ont tenu bon, et Chrysler a maintenu cette innovation. Le produit s'est remarquablement vendu. On voit par là que se mettre à l'écoute du consommateur n'est pas forcément la solution. Les managers et les ingénieurs le savent d'ailleurs parfaitement. Si l'on prend en compte cette dimension, l'innovation n'est donc plus une simple question de résolution de problèmes. Elle s'apparente bien plutôt à la relation qui s'instaure entre un architecte et son client.

L'architecte pose au client la question : que souhaitez-vous ? Il obtient une série de réponses plus ou moins précises et, à partir de là, il fait de premiers dessins. À partir de ces dessins, une nouvelle discussion s'engage et, le plus souvent, le client découvre des choses dont il n'avait pas conscience, qu'il était incapable de voir et de formuler. On multiplie là les baisers aux grenouilles. Les idées du client et celles de l'architecte évoluent dans l'interaction, au cours d'un processus de découverte mutuelle. Non seulement ce processus est différent de la démarche de la résolution de problèmes, mais il lui est en grande partie antinomique. Cette antinomie peut s'exprimer sous la forme de tableau

Nous avons choisi d'appeler le processus de gauche «*processus analytique*» et celui de droite «*processus interprétatif*». La gestion du premier processus et la ges-

Projet	Processus
Le problème est bien défini et on se fixe un objectif de fin.	Sans fin fixée (« <i>open-ended</i> »)
Communication Il s'agit d'échanges précis portant sur des éléments du problème. On cherche la clarté, on élimine l'ambiguïté.	Communication Elle est fluide, dépendante du contexte, indéterminée. L'ambiguïté apparaît comme une ressource.
Les concepteurs écoutent la voix du consommateur, du client.	Les concepteurs cherchent à développer un instinct de ce que pourrait vouloir le consommateur.
<i>Processus analytique</i>	<i>Processus interprétatif</i>

<i>Le gestionnaire analytique</i>	<i>Le gestionnaire interprétatif</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– cherche la clarté</li> <li>– définit des objectifs</li> <li>– organise des réunions pour résoudre les conflits et lever les ambiguïtés</li> <li>– cherche la fermeture du projet (« <i>closure</i> »)</li> <li>– résout des problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fait naître des conversations</li> <li>– indique des directions</li> <li>– choisit et présente les participants les uns aux autres</li> <li>– entretient les conversations, évite l'arrêt</li> <li>– les relance en soumettant de nouvelles idées, en conviant de nouveaux participants</li> </ul>

tion du second sont très différentes. Les tâches des gestionnaires des deux peuvent elles aussi être contrastées :

Le gestionnaire interprétatif nous a fait penser au personnage de l'hôtesse qui organise un cocktail (2). Elle choisit des gens différents (sinon, si les convives se ressemblent trop, ils s'ennuieront). Elle constitue de petits groupes et lance une conversation dans chaque groupe. Elle veille à ce que les conversations ne retombent pas, en défaisant de temps en temps les groupes et en recomposant de nouveaux, ou en lançant de nouvelles idées. Rien à voir avec les qualités et les pratiques d'un gestionnaire analytique. Les deux démarches sont tellement contrastées qu'on ne peut imaginer réussir à les mener de front et il le faut pourtant : les organisations innovantes ont absolument besoin des deux. On ne peut pas prolonger les conversations indéfiniment, sans quoi rien ne se passe : il faut bien à un moment mettre un produit sur le marché. En même temps, si la conversation est arrêtée trop tôt, trop brutalement, l'éventail des possibles se réduit. Je voudrais ici souligner quelques points importants. D'abord, consciemment ou non, les entreprises créent les conditions de la démarche interprétative. On le voit



© Liz Mangelsdorf/San Francisco Chronicle/CORBIS

Dans le cas du téléphone portable, personne ne savait à quoi ressemblerait le produit final. Serait-ce à un appareil radio ou à un téléphone ? Serait-il analogique ou digital ? (Martin Cooper, père du téléphone portable, avril 2003, Bureaux de Arraycomm, San Jose, USA)

parfois dans l'architecture même des bâtiments qui favorise les points de rencontre, d'échanges, autour des machines à café. Parfois, ces points de rencontre sont virtuels. Dans le cas du téléphone portable, personne ne savait à quoi ressemblerait le produit final. Serait-ce à un appareil radio ou à un téléphone ? Serait-il analogique ou digital ? La communauté de la radio avait l'habitude de discuter avec les services d'urgence (pompiers, ambulanciers, police) ou les taxis, pas avec le consommateur de base. Elle ne communiquait aucunement avec la communauté du téléphone. Si la démarche de la résolution de problème avait été adoptée, rien n'en serait sorti. Il a fallu engager des conversations ouvertes, chargées d'ambiguïtés multiples. Il a fallu créer des espaces d'interprétation pour que ces conversations se développent. Or, deuxième point, ces espaces d'interprétation sont toujours fragiles et menacés en permanence, surtout à cause de la concurrence : l'interprétation a besoin de

confiance, d'ouverture à l'extérieur. La concurrence encourage la défiance, la fermeture, le secret. Donc, surtout dans un premier temps, il faut protéger l'espace d'interprétation des pressions concurrentielles.

Troisième point : ces espaces d'interprétation peuvent se développer à l'intérieur d'une firme, entre plusieurs firmes, ou dans le secteur public. Avant qu'ils ne soient démantelés dans les années 90, les grandes firmes entretenaient de grands laboratoires, comme le PARC (Palo Alto Research Center) de Xerox ou les Bell Labs d'AT & T. Ce sont ces laboratoires qui sont à l'origine des grandes innovations de rupture, qui ont nourri la croissance des années 90. Mais ceci a

été mal reconnu et ils ont été démantelés, parce que les entreprises ont considéré qu'ils étaient trop éloignés des besoins du marché et trop lents à proposer de nouveaux produits. Les firmes ont alors favorisé la démarche analytique et les techniques d'innovation inspirées de la résolution de problèmes. De leur côté, les universités constituent des espaces d'interprétation dans la sphère publique. Dans les années 90, les universités américaines ont été encouragées à s'ouvrir aux besoins des firmes. Elles ont vu leur financement public baisser et la part du financement privé – sous

(2) Voir le texte présenté par Michael Piore dans une précédente séance du séminaire CONDOR et reproduit in DUMEZ H. [ed.] *Management de l'innovation, management de la connaissance*. Paris, l'Harmattan, 2001.

forme de contrats, notamment – augmenter. Or, les universités sont des êtres « bi-frons » : elles ont un versant résolution de problème et un versant espace interprétatif, les campus étant des lieux de conversation ouverte. Le paradoxe est qu'en passant des contrats avec les firmes, elles ont accentué leur versant résolution de problèmes, au risque de porter atteinte à leur versant espace d'interprétation, et de miner ainsi l'intérêt qu'elles représentent à long terme pour les firmes elles-mêmes. Ce qui est en effet intéressant pour les firmes dans les universités, c'est bien la conversation ouverte que permet le monde universitaire et qui nourrit l'innovation. En fusionnant les horizons, on perd de fait des possibilités d'innovation. Si le MIT signait un accord-cadre avec Microsoft et devenait le cœur de la recherche de Microsoft, Microsoft tuerait la poule aux œufs d'or. Une économie innovante a besoin de techniques de résolution de problèmes efficaces, mais aussi d'espaces où les problèmes peuvent apparaître.

Alors que faut-il faire pour susciter, protéger, ce type d'espaces ?

D'abord sans doute mettre en évidence l'existence des deux processus d'innovation, et réussir à parler du second, trop mal compris. Il faut arrêter de ne former les managers qu'aux slogans actuels : mettez-vous à l'écoute du consommateur ; recentrez-vous sur le noyau de compétences de l'entreprise ; mettez l'accent sur la gestion de projets fermés et bien définis. Il faut leur expliquer que tout cela est important mais que ce n'est qu'un des deux volets du processus d'innovation ; leur expliquer qu'il ne faut pas privilégier une dimension au détriment de l'autre. Il faut essayer de sortir de l'unidimensionnel. Pour cela, il faut construire des outils autour de la démarche interprétative. Nous mêmes exergue du livre une citation de Scott Fitzgerald : « *Le test infaillible pour reconnaître une intelligence de premier rang est la capacité à tenir en même temps dans l'esprit deux idées opposées en restant capable de fonctionner* ». C'est cela qu'il faut viser dans la formation des managers.

Il faut aussi des politiques publiques qui protègent les espaces interprétatifs (que sont, par exemple, les universités) contre la pression du marché. Mais ce n'est pas le seul problème que les politiques publiques doivent aborder : le droit des brevets et celui de la propriété intellectuelle s'appliquent de plus en plus à la connaissance autrefois publique pour en faire de la connaissance privée ; ce faisant, on ferme les conversations possibles.

Si je reprends l'essentiel de l'analyse développée dans le livre, je peux la résumer en trois points :

- la gestion de l'innovation peut être conçue de deux façons très différentes ;
- dans une économie concurrentielle, la seconde dimension, l'approche interprétative, est menacée et elle doit être protégée, notamment par des politiques publiques adaptées ;

– les leçons tirées du boom de l'économie américaine dans les années 90 ne sont peut-être pas les bonnes, notamment lorsque l'on s'intéresse au processus d'innovation. Les racines de la croissance des années 90 se trouvent dans les processus interprétatifs des années 80.

#### REMARQUES DE PAUL DUGUID

Je suis tout d'abord sensible à la démarche générale du livre, qui était celle du livre précédent (3) et qui consiste à penser que les clefs de la performance de l'économie globale sont cachées dans les détails de ce qui se passe à l'intérieur des firmes, et qu'il est très important de mettre les deux en relation. Beaucoup de livres existent, qui discutent l'une ou l'autre dimension, mais ceux qui essaient de traiter les deux en même temps sont moins nombreux. Je suis aussi d'accord sur le fait que, si nous nous trompons sur l'interprétation donnée des facteurs de la croissance des années 90, nous risquons une aggravation profonde et longue de la situation économique. Ayant travaillé moi-même au PARC de Xerox, je m'inquiète, comme Richard Lester et Michael Piore, des grands centres privés de recherche, comme le PARC, les Bell Labs ou le DEC, qui ont disparu, peut-être, parce que les entreprises (Xerox, AT & T, et Compaq) ont mal diagnostiqué la raison de leurs succès ou de leurs échecs. De même, vue de loin, la Silicon Valley a des côtés magiques et l'on a parfois l'impression que les Européens tentent d'imiter précisément ces aspects-là en cherchant à créer des pôles d'innovation. Si les États-Unis se trompent et que vous les imitez, évidemment, vous vous tromperez.

J'admire donc le fait que le travail de Richard Lester et de Michael Piore soit capable de concilier les perspectives macro et micro, l'analyse de l'Europe et des États-Unis, mais aussi les approches de la côte Est et de la côte Ouest de ces derniers, parce que les deux côtes, comme le livre *Comparative Advantage* de Annalee Saxenian l'a montré, sont très différentes. Dans le livre de Piore et Lester, les idées de la côte Est (par exemple, celles de Schön, Simon, Piore, du MIT, etc.) et les idées de la côte Ouest (par exemple, celles de Dreyfus, Lakoff, ou Winograd, de Berkeley et de Stanford, etc.) se retrouvent et se combinent.

Enfin, le livre a pour but de réconcilier l'opposition entre l'approche analytique et l'approche interprétative. Une telle opposition m'apparaît ancienne. Il me semble qu'on peut en trouver un écho chez Platon quand, dans le *Ménon*, un de ses interlocuteurs interroge Socrate : « *Comment pourrait-on reconnaître un*

(3) LESTER Richard K., *The Productive Edge: A New Strategy for Economic Growth*. Norton, 2000.



L'exemple de la *cocktail party* suppose que l'hôtesse est assez indépendante, poursuit un intérêt collectif et non celui de tel ou tel invité ou groupe d'invités, et protège le caractère ouvert de la conversation (La bonne hôtesse, film muet de Georges Monca, 1917) © ND/ROGER-VIOLETT

*savoir nouveau si, précisément, il est nouveau ?*». Il s'agit du problème de la recherche ouverte (*open ended research*) et du savoir nouveau en général. Les fins sont impossibles à définir par avance et, comme Richard Lester l'a proposé, s'il était possible de les définir, on n'arriverait pas à des connaissances nouvelles. Je pense aussi que Polanyi s'était donné pour objectif d'essayer d'aborder les deux approches, analytique et interprétative, quand il parlait d'*explicite* et de *tacite* (il faut se souvenir que Polanyi travaillait alors sur les racines de l'innovation et la dimension interprétative des savoirs nouveaux en science). Souvent, on parle de connaissance tacite en faisant référence à Polanyi, mais Polanyi n'a justement jamais parlé de connaissance tacite, il a parlé de la *dimension* tacite. Peut-être peut-on en voir un écho quand Lester et Piore parlent de la *dimension* manquante de l'innovation. La différence réside dans le fait que Polanyi (et je le suis sur ce point) affirme que les deux dimensions, analytique et interprétative, ou explicite et tacite, sont toujours présentes quand quelqu'un pense. Et comme toujours quand on parle de dimensions, l'une ne peut pas remplacer l'autre. Polanyi dit : «*tacit thought forms an indispensable part of all knowledge*» (la pensée tacite est un élément indispensable de toute connaissance). Il

n'y a pas pour lui de pensée analytique qui ne soit pas aussi, dans le même temps, interprétative. Au contraire, Richard Lester et Michael Piore (et avant eux Nelson et Winter) estiment que certains, dans l'entreprise innovante, doivent penser dans le cadre de la dimension interprétative et d'autres, dans le cadre de la dimension analytique, en suivant les règles de la résolution de problèmes.

Je voudrais, après avoir manifesté mon accord sur l'ensemble de la démarche, soulever quelques points de divergence.

N'a-t-on pas finalement, dans cette démarche, une expression de la culture libérale américaine, l'idée qu'en se mettant tous autour de la table et en conversant, on va finir par s'entendre, qu'une vision commune va se dégager? Personnellement, je ne suis pas convaincu de cela. La perspective d'une communauté de pratiques suggère que des différences profondes existent entre des praticiens divers – différences dans l'épistémologie, l'éthique, l'esthétique, que les paroles seules ne peuvent pas permettre d'aborder. Deux praticiens différents ayant chacun sa vision du monde (*world view*) ne peuvent jamais arriver à réconcilier ces deux visions radicalement différentes et s'entendre dans une conversation. La ré-conciliation est impor-

tante pour l'innovation, mais le moyen à employer n'est pas pour moi la conversation et le résultat final ne sera probablement pas un savoir partagé.

Faut-il chercher à éviter la rupture (*breakdown*) de la conversation? La perspective interprétative (celle de Heidegger, par exemple) tend à montrer que la rupture est au contraire très importante pour comprendre une situation. La conversation peut recouvrir d'un voile apparent d'entente des choses qui n'apparaissent au grand jour qu'au moment des ruptures.

Qui est l'«hôtesse», ce personnage qui réunit des convives, lance la conversation, l'entretient, la renouvelle? L'exemple de la *cocktail party* suppose, je pense, que l'hôtesse est assez indépendante, poursuit un intérêt collectif et non celui de tel ou tel invité ou groupe d'invités, et protège le caractère ouvert (*open ended*) de la conversation. Le chapitre du livre consacré aux questions de régulation est intéressant, de ce point de vue: on voit bien, par exemple dans l'établissement de normes techniques, qui peut jouer le rôle de l'hôtesse. Mais dans les autres cas? Lorsque Microsoft et Intel discutent de ce qu'une puce doit comporter ou non en matière de software? Qui est suffisamment indépendant pour jouer le rôle de l'hôtesse et maintenir l'intérêt collectif d'une conversation ouverte?

#### REMARQUES D'ANTONIO STRATI

Consacré comme il l'est à des questions complexes, je voudrais tout d'abord souligner la clarté de ce livre, son élégance d'écriture et de pensée. Complexes, ces questions sont par ailleurs essentielles: dès que l'on étudie les organisations, on bute sur la question de la créativité, de la manière dont les acteurs inventent aussi bien des produits que des règles ou des instruments, et dont ils essaient de maintenir leur capacité d'innovation. La manière d'aborder ces questions doit, elle aussi, être soulignée. Les trois études de cas sont d'une grande richesse, de par leur diversité. Par exemple, le problème du téléphone cellulaire est très original: on était là dans l'inconcevable, d'un certain point de vue, il s'agissait d'une innovation radicale et la question était celle que Richard Lester et Michael Piore qualifient d'intégration – je préférerais parler d'hybridation entre deux technologies très différentes, c'est-à-dire celle du téléphone (qui avec les câbles nous évoque la terre) et celle de la radio, laquelle nous fait penser aux ondes et donc non pas à la terre, mais à l'air.

Je regrette par contre que le travail d'entretiens se soit concentré uniquement sur les gestionnaires et les ingénieurs, et que toutes les autres composantes des entreprises n'aient pas donné lieu à analyse. Ce manque se retrouve dans les autres cas: les auteurs se concentrent sur le taylorisme gestionnaire qui divise le travail entre les managers, les designers et les ingénieurs; même si le client est compris dans le processus

organisationnel, les autres centaines de personnes qui travaillent pour la réussite d'une innovation constituent la «masse oubliée» de l'analyse.

Le cas de Levi's et des jeans est d'une nature très différente. Pour moi, d'ailleurs, ce n'est pas un cas de rupture: l'innovation vient de l'observation de produits déjà existants. Il me semble qu'il y a là plus de continuité que dans les autres cas, mais l'interaction avec les blanchisseries est très intéressante. Dans ce cas, au contraire du cas précédent où il n'y avait aucun objet ni aucun sujet à observer, les acteurs de l'innovation peuvent observer ce que font les entreprises concurrentes. Comme la mode change, la question n'est plus seulement l'innovation au niveau du produit, mais celle d'une culture d'entreprise dans le secteur textile, rendue possible par l'interaction avec les expérimentations dans le secteur de la blanchisserie.

Enfin, le cas des appareils médicaux me paraît plus classique: on a là une interaction entre des concepteurs d'appareils qui interrogent des praticiens – les médecins – pour mettre au point les produits dont ces praticiens se serviront dans leur pratique. Mais la richesse du livre vient bien de cette diversité de cas: cette fois, par exemple, ce n'est pas seulement l'observation d'une pluralité de phénomènes sociaux et de processus organisationnels qui constitue le moyen principal pour comprendre et innover, c'est l'observation des acteurs – les médecins – qui veulent innover dans leurs pratiques de travail et de gestion.

De même, les idées développées dans le livre me paraissent très riches: celle de la création de communautés originales autour de différences de langages; l'accent mis sur l'ambiguïté comme ressource; l'idée qu'on ne supprime pas les frontières, qu'on ne les réduit même pas, mais qu'on les gère.

J'ai, par contre, plusieurs remarques, critiques ou questions.

Ma principale critique porte sur l'usage qui est fait de la notion d'interprétation, qui m'apparaît un peu naïf. Il y a une histoire philosophique – ne citons que Ricoeur ou Gadamer – de cette notion, et celle-ci n'est guère mobilisée, même si les auteurs donnent une définition intéressante: celle d'une activité par laquelle quelque chose d'innovant émerge. Par ailleurs, j'ai du mal à voir la dialectique entre analytique et interprétatif. L'opposition, l'antinomie entre les deux, sont bien mises en évidence. Mais la dialectique qui, selon les auteurs, doit exister entre les deux m'apparaît moins fouillée.

Je ne suis pas vraiment d'accord avec vous sur cette idée que les années 80 auraient été interprétatives et les années 90 analytiques.

Je finis par une remarque sur une autre dichotomie qui ne devient pas une relation dialectique: j'ai été très intéressé par le fait que, d'habitude, les qualités du manager sont de nature virile ou masculine – ce qu'on retrouve dans le personnage du gestionnaire analytique – alors que les qualités du manager interprétatif

sont de nature féminine – le modèle de référence étant donné par l'hôtesse.

## QUESTIONS

Michel Villette: *Vous dites: « Les praticiens de l'innovation manquent du vocabulaire nécessaire pour pouvoir parler de l'innovation comme d'un processus interprétatif ». Pour moi, il ne s'agit pas d'un manque de vocabulaire, mais d'un manque de liberté. Les outils normatifs de la gestion de projet sont enseignés partout. Les managers sont obligés de penser dans ces termes, on ne leur laisse pas d'autre choix. Je parle ici surtout des middle managers.*

Denis Bayart: *Avez-vous les moyens de mesurer l'importance relative des deux processus?*

Benjamin Coriat: *Je suis d'accord sur le fait que vous insistiez sur l'accroissement de la concurrence dans les années 90. Mais alors, comment expliquez-vous l'accroissement concomitant de la créativité des firmes américaines? Ne pensez-vous pas que la question de la propriété intellectuelle a joué un rôle décisif dans le retour des firmes américaines?*

Jean-Michel Saussois: *Pouvez-vous revenir sur la question de la création des espaces publics: comment opérer en pratique?*

Hélène Grella: *Qui peut prendre en charge la gestion de la contradiction entre les deux processus?*

Sylvain Lenfle: *Pouvez-vous préciser ce que serait une formation « bidimensionnelle » à l'innovation?*

## RÉPONSES DE RICHARD LESTER

Je commencerai par la dernière question, celle de la formation. Ce serait une erreur de penser que rien dans la formation, que ce soit dans les *business schools* ou les écoles d'ingénieurs, n'introduit au processus interprétatif. L'enseignement est dominé par l'analytique, mais pas complètement. En fait, plus que le volume relatif de cours consacré aux deux versants, c'est la manière dont les deux sont séparés qui est dommageable. Les élèves écoutent l'enseignement du dur, puis ils passent aux matières plus « molles », sans voir en quoi les deux sont différentes et surtout sans voir qu'en pratique, il faut mener les deux de front. Les étudiants ne voient pas clairement l'opposition entre les deux, et la nécessité de pratiquer les deux en même temps. Là réside pour moi le plus problématique. Au MIT – c'est une longue tradition de l'institution – les élèves ingénieurs ont beaucoup de cours en humanités et sciences sociales. Il ne s'agit donc pas d'introduire de nouveaux cours, mais de mettre en évidence les différences d'approche, les contradictions, et d'établir des connexions.

Je reviens sur la remarque d'Antonio Strati: il a raison de dire que nous utilisons la notion d'interprétation dans un sens « naïf ». Nous avons cherché longtemps un mot avec Michael Piore. Finalement, nous avons choisi celui-là. Nous nous sommes d'ailleurs aperçus qu'il a des effets pervers: lorsque nous parlons d'interprétation aux élèves ingénieurs, ils pensent que cela fait référence à l'interprétation des données.

Plusieurs personnes m'ont posé la question: qui gère ces processus? La réponse est complexe et variée. Très clairement, nous avons rencontré dans certaines firmes des gens qui manquaient du vocabulaire pour formuler la chose, mais qui étaient capables en pratique de passer d'un processus à l'autre. Peut-on enseigner ce type de rôle? Difficile de répondre à cette question. Néanmoins, dans la mesure où nous parlons de rien ou presque, il ne devrait pas être trop malaisé d'améliorer la situation actuelle. On pourrait identifier des postes de ce type dans les entreprises, mettre des incitations, favoriser la carrière de ceux qui les occupent. Dans toutes les firmes que nous avons étudiées, nous avons constaté une première phase dans laquelle le processus interprétatif avait été développé sous une forme ou une autre, et puis cette phase d'ouverture avait été suivie d'un retour de l'analytique. Ce qui différait entre les firmes, c'était la vitesse et la profondeur du passage. Par exemple, des firmes comme Nokia ou Motorola ont essayé de maintenir une certaine mémoire de ce qui s'était passé durant la première phase.

Sur la question de Benjamin Coriat. On a bien eu dans les années 90 une intensification de la concurrence et une accélération apparente de l'innovation. Mais quand on étudie les choses de près, on s'aperçoit que les grandes innovations de rupture qui ont réellement alimenté le boom des années 90 venaient de la période antérieure, de la conversation interprétative qui avait eu lieu dans les années 80. Dans la période des années 90, la pression concurrentielle a mis fin à cette conversation et a poussé les firmes à adopter l'approche analytique de l'innovation, avec tous ses outils.

Sur une question, centrale, de Paul Duguid, à propos de la conversation et des visions. Vous n'allez pas dans un cocktail où tous les gens se ressemblent: rien de plus ennuyeux. L'hôtesse essaie donc de convier des gens d'horizons différents, ayant des visions, des langages, différents. Puis – et il faut du temps pour y arriver –, elle essaie de susciter une conversation, des échanges, entre ces gens d'horizons différents. Si elle y parvient, le résultat est très riche. Si la conversation se fait si bien qu'il finit par y avoir fusion des horizons, c'est que les choses sont allées trop loin. Donc, vous cherchez à rassembler des gens différents, vous cherchez à créer un langage commun, mais vous essayez d'éviter la fusion des horizons, par exemple en lançant de nouvelles idées ou en invitant de nouveaux convives à se joindre à la conversation.

# FINANCER LA QUALITÉ DES SOINS HOSPITALIERS : JUSQU'OUÀ ALLER ?

Dans le contexte français, l'objectif du système d'assurance-maladie est de garantir un niveau homogène de la qualité dans tous les établissements de santé, non à en faire un facteur de discrimination comme dans le système concurrentiel nord-américain. On perçoit cependant les limites d'une telle affirmation : quelle charge la collectivité est-elle prête à

accepter de payer pour cela ? L'analyse des situations que le régulateur est amené à traiter et qui l'amènent à développer des arbitrages qualité-accessibilité-coût montre, qu'avec l'introduction d'un financement de la qualité, il serait, certes plus éclairé dans ses choix, mais aussi confronté à un degré de complexité plus élevé et à une pression sociale revendiquant toujours plus de qualité. Mais on peut aussi juger inéluctable cette évolution : engager une régulation de la qualité, c'est affirmer un impératif de santé publique, notamment en termes de réduction des risques ; faire preuve d'une plus grande transparence dans le souci d'améliorer la qualité, c'est répondre à une demande citoyenne, et sans doute aussi professionnelle, forte.

PAR LE Dr. **Étienne MINVIELLE** (1) – CENTRE DE RECHERCHES EN ÉCONOMIE ET GESTION APPLIQUÉES À LA SANTÉ (UNITÉ MIXTE INSERM/CNRS)

La place à accorder à la qualité du service rendu dans la régulation hospitalière est une question à laquelle sont régulièrement confrontés les pouvoirs publics du domaine. Cette notion de régulation peut s'entendre de différentes façons. Elle peut s'apparenter à une régulation financière, conditionnant les ressources allouées à l'établissement ou aux praticiens y exerçant à des niveaux de qualité. Elle peut

aussi s'appliquer à la diffusion publique des résultats des hôpitaux en matière de qualité (par exemple, sous la forme de classement, comme ce qui se fait pour les lycées). Elle peut enfin se considérer sur le registre de la planification de l'offre (fermeture d'établissements sur des critères de non-qualité).

Nous nous intéresserons ici au premier thème : celui de la régulation financière de la qualité. Ce sujet fait

(1) Médecin, Chercheur au CNRS en Sciences de Gestion, l'auteur est responsable scientifique d'un projet de développement d'indicateurs de qualité des soins dans les hôpitaux, le projet COMPAQH. Débuté en

mars 2003, ce projet réunit trente-six établissements. Il est soutenu par le ministère de la Santé et la haute autorité de santé. Il teste l'hypothèse d'une généralisation d'une batterie d'indicateurs au sein des établissements de santé français.

actuellement débat en France. On y évoque l'idée d'une nouvelle «*régulation par la qualité*» (2). Parallèlement, des initiatives se multiplient dans les pays anglo-saxons. Sous le terme de «*Paying for Quality*» (3) (4), différentes approches cherchent à intégrer la qualité dans le paiement des établissements ou la rémunération des médecins, ou bien à développer des systèmes de primes additionnelles, ou encore de sanctions financières. Ces débats et initiatives ont en commun d'introduire une série de questions sur le lien entre les modes de financement et la qualité. Peut-on envisager de rémunérer la «bonne» qualité? *A contrario*, peut-on envisager de pénaliser la non-qualité? Et au bout du compte, l'interrogation peut-être la plus essentielle: est-il bien raisonnable de lier les financements à la qualité de la prestation?

Pour contribuer à cette réflexion, nous étudierons tout d'abord les origines de ce questionnement. Il apparaît que l'émergence d'un tel débat s'établit sur un fond de crise, la prise en compte de la qualité dans le financement relayant une volonté de rompre avec une lecture traditionnelle, centrée exclusivement sur la maîtrise des coûts hospitaliers. Il apparaît aussi que la chose semble désormais envisageable, du fait d'avancées techniques dans le développement des techniques de mesure de la qualité. Dans un second temps, nous chercherons à identifier l'objectif de régulation recherché à travers ce lien financement-qualité. Différents éléments théoriques et pratiques convergent pour montrer que l'enjeu n'est pas tant d'associer étroitement ces deux dimensions que d'envisager des incitations financières à l'amélioration de la qualité. Enfin, nous explorerons les voies d'une déclinaison opérationnelle de telles incitations. À travers la discussion de quatre points-clés, il apparaît que si les difficultés à surmonter ne sont pas négligeables, une régulation financière de la qualité peut s'envisager à moyen terme. Si cette évolution est susceptible de générer des résistances, elle n'en constitue pas moins une réponse à des demandes sociales et professionnelles fortes. En cela, l'hôpital s'apprête peut-être à vivre une évolution qui ne lui est sans doute pas spécifique.

## L'ÉMERGENCE D'UN DÉBAT

Dans un secteur où la maîtrise des dépenses reste plus que jamais une priorité, l'hypothèse d'un lien entre le financement et un niveau de qualité des soins peut surprendre. Le lecteur rompu aux analyses des réformes hospitalières peut juger que l'urgence est

ailleurs, notamment dans la généralisation d'un nouveau système de tarification, annoncé depuis des lustres comme une mesure d'allocation budgétaire plus équitable. Il peut aussi naturellement voir un certain danger à lier le financement à la qualité de la prestation. Ne risque-t-on pas ainsi de générer des arbitrages dangereux? À l'opposé, le lecteur extérieur au champ peut s'étonner de la faible considération apportée à la qualité dans les financements hospitaliers. Il peut lire dans cette tentative de rapprochement une évolution logique que d'autres domaines des services ou de l'industrie ont déjà cherché à expérimenter. Il peut aussi considérer le bien-fondé de l'hypothèse: dans un domaine comme la santé, n'est-il pas légitime de resituer la qualité du service rendu, notamment en termes de risque encouru, comme un principe fort de la régulation, et donc d'y adjoindre une incitation financière?

Pour chercher à mieux comprendre la cohérence qu'il peut y avoir entre ces points de vue apparemment contradictoires, il est intéressant de replacer le sujet dans sa perspective historique. De cette manière, il deviendra plus facile de saisir les raisons de l'apparition d'un tel débat, la réalité de ses paradoxes et les enjeux qu'il recouvre.

## L'absence de prise en compte de la qualité dans les financements

Rappelons brièvement que le parc hospitalier français est composé de plus de trois mille huit cents établissements publics et privés (cf. Tableau 1). Le secteur public est dominant, avec environ mille hôpitaux qui contribuent pour les deux tiers des lits. Mais le secteur privé à but lucratif, composé d'environ mille quatre cents établissements, est l'un des plus actifs en Europe. Le reste du secteur renvoie à des établissements dits 'privés à but non lucratif', structures qui partagent avec le secteur public les mêmes règles de financement, mais qui s'en distinguent par des aspects conventionnels et organisationnels (conventions collectives, statut des médecins, etc.).

On ne peut entrer dans l'analyse de ce secteur, sans être interpellé par la question de la maîtrise des dépenses. Une seule comparaison suffit à en comprendre l'importance: les dépenses hospitalières sont passées de dix-sept milliards d'Euros en 1975 à soixante et un milliards en 2002 (source: Ministère de la santé). Quand on sait que l'ensemble de ces dépenses représente un poste important des dépenses de santé (un peu moins de la moitié ces dernières

(2) COULOMB A. « Vers des stratégies d'évaluation de l'efficacité du système de soins: le service médical rendu au patient ». *Regards*. CNESS, 2004, 26: 1-5.

(3) ROSENTHAL M.B. FERNANDOPULLE R, HYUNSOOK R.S., Landon B.,

« Paying for quality: Providers' Incentives For Quality Improvement ». *Health Affairs*, 2004, 23-2: 127-141.

(4) EPSTEIN AM, LEE T.H., BETH HAMEL M., « Paying physicians for High-Quality Care ». *New England Journal of Medicine*. 2004, 350-4: 406-410.

	Public (%)	Privé à but non lucratif	Privé à but lucratif
Nombre d'Établissements	1035 (27)	1425 (37)	1376 (36)
Nombre de lits de la catégorie	314 576	68 698	94 924
Nombre de Journées d'hospitalisation	95 069 721 (66)	19 831 507 (13,8)	28 416 173 (19,8)
Répartition par Activité		Public et Privé à but non lucratif (%)	Privé à but lucratif
Chirurgie		48,8	51,2
Médecine		77,7	20,3
Obstétrique		67,3	32,7
Psychiatrie		83,2	16,8

**Tableau 1. Les trois liens entre financement et qualité**

années), on perçoit la préoccupation majeure que représente cette question pour les pouvoirs publics. Si cette question reste entière, ce n'est pourtant pas faute de réformes. Pour des raisons historiques, ces réformes ont été appliquées jusqu'à un passé récent, de façon distincte au secteur public et au secteur privé à but lucratif.

Dans le secteur public, le financement des hôpitaux s'est fondé, depuis 1982, sur un budget prévisionnel qui évolue d'une année sur l'autre, en fonction d'un taux défini à l'échelon national. Jusqu'en 1996, ce taux était marginalement ajusté au niveau régional, le système local d'assurance-maladie payant alors la dotation établie sur une base mensuelle. Depuis lors, est venu s'ajouter un nouvel ajustement tenant compte des caractéristiques de l'activité de l'établissement. Cet ajustement, toujours marginal, a permis de préfigurer le mode de financement actuel, comme nous allons le voir.

Dans le secteur privé, où le remboursement s'opère sur la base d'un paiement à la journée pour la prestation hôtelière et les soins infirmiers (5), un plafond a aussi été imposé à la totalité des dépenses, depuis 1992. La dépense globale du secteur est gérée à travers un mécanisme prix-volume: le prix payé décroît si les volumes sont hauts et vice versa.

La dernière réforme, baptisée «hôpital 2007», envisage désormais un même système de tarification pour les hôpitaux publics et privés. Ce nouveau système se fonde sur les caractéristiques de l'activité des établissements. Pour cette raison, il est appelé 'système de la tarification à l'activité', ou plus communément «T2A». S'appuyant sur le Programme de

Médicalisation du Système d'Information (PMSI), ce financement vise à établir un remboursement propre à chaque activité de prise en charge des malades. Schématiquement, chaque patient hospitalisé, selon les caractéristiques de sa prise en charge, est «classé» dans un groupe de référence, nommé Groupe Homogène de Malades (GHM). Chaque GHM se voit attribuer parallèlement une valeur de remboursement, estimée en fonction d'une échelle nationale de coûts. L'ensemble des valeurs enregistrées pour chaque cas permet d'établir un budget annuel lié à l'activité (6).

De par ses fondements, cette réforme marque une nette progression dans la régulation économique du secteur. D'une part, elle réunit les établissements des secteurs privé et public sous un même mode de paiement. D'autre part, elle fonde le remboursement sur des caractéristiques de l'activité, en tenant compte d'une variation des coûts engagés selon la pathologie prise en charge. L'hypothèse est ainsi faite que la comparaison inter-établissement (en identifiant les «plus coûteux»), et la comparaison interne entre le prix de remboursement et les coûts réellement engagés (en incitant à diminuer ces derniers), permettront de réduire les inégalités existantes et de mieux contrôler les dépenses.

De nombreuses questions pourraient être évoquées sur les limites de cette hypothèse, comme sur les difficultés de mise en œuvre de ce nouveau système. Il sera toujours temps de les évaluer, lors de la phase introductive qui débute en 2005 (7). Mais cela n'est pas l'objet de cet article.

Dans notre cheminement, le point essentiel est de

(5) La rémunération des médecins est traitée à part.

(6) Des règles complémentaires portant sur des produits particulièrement onéreux ou sur le coût d'activités dites d'intérêt général (la recherche et l'enseignement, notamment) modulent en fait ce budget.

(7) Dans un premier temps, ce système s'appliquera aux activités de Médecine-Chirurgie-Obstétrique, activités de soins aigus distinctes des activités psychiatrique et de soins de suite et de réadaptation.

constater l'absence de relation entre les modes de financement et la qualité du service rendu. Quelle que soit l'activité considérée, les groupes homogènes de malades n'intègrent aucun jugement sur la qualité. Cette absence se traduit par le risque de voir la « T2A » générer des effets négatifs. Sans « garde-fous », les établissements, dans leur quête d'optimisation du remboursement, peuvent être conduits à laisser la qualité se dégrader, notamment en organisant des sorties trop précoces des patients (8).

Cette absence de lien entre financement et qualité n'est pas propre à la « T2A ». Il est observable au sein des modes de financement précédents. Il n'est pas non plus spécifique au contexte français. Il s'applique à d'autres systèmes de santé, de type régulation administrée comme le cas britannique, ou de type concurrentiel comme le système nord-américain (9) (10). On peut alors s'interroger sur les raisons d'une absence aussi généralisée, et aussi sur les motivations qui conduisent désormais à la dénoncer.

### Plaidoyer en faveur d'un rapprochement

Comme nous l'avons mentionné en introduction, l'idée d'un rapprochement financement/qualité est sous-jacente au débat actuel sur la « régulation par la qualité ». Même si ce débat couvre d'autres aspects, l'emploi de mots tels que « valorisation » ou « rémunération » de la qualité met sur le devant de la scène la question d'une allocation de ressources en fonction de niveaux de qualité des soins.

Si une telle interrogation se pose, c'est qu'un plaidoyer s'est construit ces derniers temps. On peut y distinguer trois arguments principaux.

Le premier est celui de la recherche de nouvelles voies qui associeraient plus étroitement maîtrise des dépenses et amélioration de la qualité des soins. Si l'on se réfère à l'évolution des dépenses hospitalières des trente dernières années, l'efficacité des actions engagées reste discutable (11). Et quitte à rompre avec une lecture traditionnelle, autant envisager des réformes qui jouent sur un registre plus élargi de la performance hospitalière (12).

Accentuer la vigilance apportée à la qualité apparaît à cet égard d'autant plus justifié que de nombreux éléments peuvent faire craindre sa dégradation. Outre la pression budgétaire, les conditions de travail apparaissent médiocres, la pénurie de personnels dans certains métiers, associée à l'introduction des trente-cinq heures, s'est accentuée. Bref, le contexte de crise que vit l'hôpital légitime le renforcement de l'attention apportée à la qualité.

Par ailleurs, cette attention soutenue n'est pas forcément synonyme de surcoûts. Le rapport Béraud a constitué en son temps une dénonciation vigoureuse du gaspillage lié à la non-qualité au sein du système de santé (13). Récemment, un rapport (14) a remis au goût du jour la notion du coût de la non-qualité (15). Même si la difficulté à rendre ces coûts opérationnels est réelle, l'idée que des économies potentielles puissent être réalisées en cas de réduction des événements indésirables survenant lors de l'hospitalisation fait son chemin. Elle étaye l'hypothèse d'un investissement financier dans la qualité dont l'impact, en termes économiques, serait positif (16).

Le second argument se situe sur le plan de la compréhension et de la lisibilité du mode de paiement. Introduire la qualité dans le financement des structures et de leurs acteurs, c'est plaider pour un système plus « parlant » pour les usagers, comme pour les professionnels de la santé. L'usager aspire à une plus grande transparence. Et l'idée d'un paiement qui soit fondé sur des critères de qualité n'est sans doute pas pour lui déplaire, à condition qu'il n'en subisse pas l'impact en terme financier. Le professionnel peut, pour sa part, y voir une source de dialogue et une possibilité de refonder sa légitimité. La production lexicale générée par les récentes réformes hospitalières a en effet été particulièrement dense : « T2A », « GHM », déjà cités, mais encore SROS (Schéma Régional d'Organisation Sanitaire) ou EPP (Évaluation des Pratiques Professionnelles), pour ne citer que les principaux. Ce vocabulaire technique a créé un jargon parfois incompréhensible pour le profane, à tel point que le professionnel mal informé peut se sentir rapidement démuné, désorienté, et finalement peu motivé. Dans ce contexte, l'introduction de la qualité des soins dans le domaine de l'économie peut restaurer

(8) BOUSQUET F. « Quelles problématiques et quels indicateurs pour construire l'évaluation de la tarification à l'activité ? » *Dossier Solidarité et Santé*, 2004, 1 : 12-17. BURNEL P. 2004. « La tarification à l'activité est-elle compatible avec le maintien de la qualité des soins ? » *Risques et Qualité*, 2 : 23-27.

(9) MAYNARD A. 1998. « Competition and Quality: rhetoric and reality ». *International Journal Quality in Health Care*, 10-5 : 379-384.

(10) JENCKS S. « The right care ». *New England Journal of Medicine*. 2003, 348 : 2251-2.

(11) Voir notamment la critique de Jean de Kervasdoué. KERVASDOUÉ J (de), *L'hôpital vu du lit*. Paris, Seuil, 2004.

(12) *Vers des systèmes de santé plus performants*, Paris, OCDE, 2004.

(13) BERAUD C., *La sécu, c'est bien, en abuser, ça craint. Rapport, Caisse Nationale d'Assurance Maladie*, 1992.

(14) Les coûts de la qualité et de la non-qualité dans les établissements de santé. Rapport ANAES, en collaboration avec le Comité de Coordination et d'Évaluation Clinique et Qualité en Aquitaine. Juin 2004.

(15) SAVALL H. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Ed Economica, 1977.

(16) KIMBERLY J., MINVIELLE É. « Qualité des soins et utilisation des ressources à l'hôpital », *Revue française des affaires sociales*, 1991, 2 : 79-94.



© Coll. ROGER-VIOLLET

En France, les dépenses hospitalières sont passées de dix-sept milliards d'Euros en 1975 à soixante et un milliards en 2002 (Salle de l'Hôtel Dieu de Paris, d'après une miniature du XV<sup>e</sup> siècle)

un langage plus accessible aux médecins et aux soignants, et donc plus à même de favoriser les échanges médico-administratifs.

Le terme « parlant » peut également s'interpréter en termes d'intéressement. Si l'on veut intéresser les médecins et les infirmières, autant envisager un mode de financement en lien avec ce qui constitue le noyau dur de leur métier. Or, y a-t-il une valeur qui répond mieux aux exigences professionnelles que la qualité? Dans un système social organisé autour de l'expertise clinique, cela permet d'offrir une déclinaison concrète d'une « maîtrise médicalisée », par opposition à une « maîtrise comptable ».

Le dernier argument a trait aux capacités accrues de mesure. Nous avons volontairement laissé sous silence les difficultés méthodologiques de l'évaluation de la qualité, ce qui pourrait conduire à une lecture naïve des réformes entreprises. Mais si un lien entre financement et qualité est maintenant évoqué, c'est aussi en raison du développement des instruments de mesure. Ces développements ont débuté aux États-Unis, au début des années 80, puis ils se sont diffusés

dans d'autres pays anglo-saxons. Une masse critique d'expertise s'est ainsi construite qui s'est étendue, durant les dix dernières années, à l'ensemble des pays industrialisés (17). Il est certain que dans nombre de ces pays, ce développement reste encore modeste. Mais il ne faut pas s'y tromper : l'industrie de la mesure en matière de qualité est en plein essor. Les pays les plus avancés ont déjà inséré ces mesures dans des démarches de gestion interne des établissements, de diffusion publique ou encore de régulation financière dans lesquels les professionnels sont largement impliqués.

En comparaison, la situation française reste en retrait. Outre les palmarès régulièrement organisés depuis cinq ans par les médias, différents programmes soutenus par les pouvoirs publics sont engagés d'une manière plus récente. Le projet « COMPAQH », soutenu par le ministère de la santé, la Haute Autorité de Santé et les fédérations hospitalières, teste ainsi, depuis 2003, quarante-deux indicateurs sur trente-six établissements de santé (18). La direction des recherches et des études

(17) Pour un descriptif de ces expériences, voir notamment le rapport OCDE *Mesurer et améliorer la performance des systèmes de santé dans les pays de l'OCDE*. 2002, Paris, OCDE Ed.

(18) Rapport COMPAQH 2003. Disponible sur le site du ministère de la Santé. <http://www.sante.gouv.fr>



Le point essentiel est de constater l'absence de relation entre les modes de financement et la qualité du service rendu

© Platriez/BSIP

du ministère de la santé cherche également à développer des indicateurs en partant des systèmes d'information existants. L'ensemble de ces démarches sert de support à la généralisation d'indicateurs dans certains domaines (notamment cinq indicateurs sur les infections nosocomiales sont généralisés depuis 2005). Elles relaient aussi différentes réflexions menées actuellement sur la construction d'un classement et les modes de certification des établissements de santé.

Ce sont ces trois arguments qui fondent le plaidoyer en faveur d'un lien entre financement et qualité. Certaines actions menées par les pouvoirs publics en 2004 dans le domaine de l'évaluation et de l'accréditation peuvent être interprétées comme les premiers éléments d'une réponse. Ces actions ont en commun d'inciter financièrement établissements et professionnels à s'inscrire dans des démarches d'amélioration de la qualité. Elles constituent une évolution. Néanmoins, elles ne disent rien sur un véritable lien qui unirait allocation de ressources et évaluation d'un niveau de qualité de soins. Un tel lien introduit en effet un questionnement plus large sur l'objectif recherché en termes de régulation.

## LIER FINANCEMENT ET QUALITÉ : POUR QUEL OBJECTIF ?

Afin de définir cet objectif, nous allons identifier, puis discuter, les liens envisageables d'un point de vue théorique.

### Les liens envisageables

Trois types de liens peuvent être considérés (cf. Figure 1) :

*L'analyse de l'impact d'un mode de financement sur la qualité.* À ce premier niveau, la qualité est appréhendée comme une conséquence. Qu'il s'agisse d'un paiement à l'acte, d'un remboursement forfaitaire par effectif de patients pris en charge (paiement à la capitation) ou d'un remboursement forfaitaire calculé sur une base historique (la dotation globale des établissements publics), c'est l'impact du mode de financement sur la qualité des soins qui constitue le lien. C'est également le cas avec l'introduction de la tarification à l'activité.

*Un financement qui incite à l'amélioration de la qualité.* Dans ce second cas, les modes de financement sont raisonnés comme des incitations à l'amélioration de la qualité. Le lien correspond à un financement de la qualité. Une incitation est par exemple constituée par le fait de donner une rémunération supplémentaire à un établissement qui démontrerait un niveau élevé de qualité.

*Un financement guidé par la qualité.* À ce troisième niveau, l'allocation des ressources aux établissements devient dépendante des résultats de l'évaluation de la qualité. Par exemple, le système de tarification des établissements à l'activité serait modulé en fonction des niveaux de qualité observés.

Ces trois niveaux expriment un rôle croissant de la qualité dans les modes de financement. Dans le premier cas, ce rôle est faible, la qualité étant uniquement appréhendée en termes d'impact du mode de financement. C'est la situation actuelle. Pour autant, il n'est pas nul. Par exemple, avec l'introduction de la tarification à l'activité les établissements vont devoir justifier leur niveau de qualité: s'ils sont coûteux, ils devront démontrer un niveau élevé de qualité; s'ils sont peu coûteux, ils devront démontrer que cette situation n'est pas due à un faible niveau de qualité. Le second cas attribue un nouveau rôle à la qualité: on recherche des modes de financement afin d'inciter à son amélioration. Le financement supporte une régulation de la qualité. Par contre, ces modes de financement restent distincts de ceux visant la maîtrise des coûts hospitaliers. Le troisième cas joue, pour sa part, sur une intégration totale de ces financements. Le financement devient unique et guidé par les résultats de l'évaluation de la qualité. Dans une version extrême, la qualité devient le principe dominant du financement. Le lien s'apparente alors à un financement, non pas «de» la qualité, mais «par» la qualité. C'est le choix d'un positionnement entre ces deux derniers niveaux qui est actuellement en débat.

#### Une régulation administrée et autonome de la Qualité

Ce choix est très dépendant des caractéristiques de la régulation du secteur. Cette régulation dite administrée s'appuie sur une relation existante entre l'établissement de santé et l'entité en charge d'allouer les ressources: le régulateur (19). Cette relation s'établit dans un contexte d'asymétrie d'information entre des acteurs aux intérêts divergents. Le régulateur ne possède pas en effet toutes les informations sur la qualité des prestations et des coûts réellement engagés par les

(19) Par commodité d'expression, nous assimilons le régulateur et le payeur, même si dans les faits ils sont distincts puisque le régulateur est

établissements. Cette situation peut conduire à des phénomènes connus des économistes d'aléa moral (un risque de sur-, et surtout de sous-qualité de la prestation, non observable par le régulateur) et d'antisélection (un tarif fixé qui va conduire l'établissement à sélectionner les patients en ne prenant que ceux dont la prise en charge sera réellement moins coûteuse).

Dans ce contexte, le développement de mesures de la qualité doit permettre d'instaurer des mécanismes de révélation de l'information susceptibles de prévenir ces risques. Cette nouvelle donne rend donc plausible les deux niveaux évoqués. Mais deux arguments penchent en faveur du premier de ces deux niveaux envisageables: une incitation autonome et gérée par le régulateur.

#### L'ambiguïté d'un arbitrage coût/qualité gérée par les établissements...

En associant étroitement le mode de financement et la qualité, on instaure en effet un système intégré qui incite simultanément les établissements à élever leurs niveaux de qualité et à réduire leurs coûts. Différentes variantes peuvent augmenter la priorité donnée à la première incitation. On est donc *a priori* dans un schéma ambitieux. Mais, de fait, on génère une situation ambiguë. Car, en créant un tel système, le régulateur perd l'avantage d'une gestion où les régulations économiques et de la qualité sont autonomes, déléguant à l'établissement le soin d'établir l'arbitrage coût-qualité. En effet, en conditionnant le remboursement de la prestation à un niveau de qualité, l'établissement se trouve confronté à la situation suivante: d'une part, il juge la différence entre le prix de remboursement et le coût réellement engagé pour la prestation; d'autre part, il évalue le coût de l'effort pour améliorer sa qualité. Plusieurs cas de figure sont alors à craindre.

D'abord, l'incitation, sur le plan de l'amélioration de la qualité, peut être perçue comme trop faible par rapport au coût de l'effort. L'établissement peut alors considérer que le prix à payer pour élever son niveau de qualité est trop élevé, et se positionner sur un ratio «moins remboursement/moins qualité» qui lui soit plus avantageux financièrement au regard des coûts réellement engagés. Il peut, à l'inverse, juger que l'incitation est financièrement intéressante, le coût de l'effort pour améliorer sa qualité étant faible au regard du gain en terme de remboursement. Dans ce cas, il peut envisager de capter le gain financier sans partage avec le régulateur.

Cette gestion de l'arbitrage par l'établissement peut également introduire des règles dans la sélection des

l'État, et le payeur, l'assurance-maladie. Cette distinction ouvre un débat sur le partage de compétences entre les services de l'État et ceux de l'Assurance-maladie, qui dépasse le cadre de cet article.

patients. D'une part, il peut orienter le recrutement des malades vers des activités dont il connaît les avantages qu'il peut en retirer en termes financiers (un prix de remboursement avantageux) et cela, indépendamment d'un raisonnement sur le niveau de qualité. Il peut d'autre part sélectionner au sein même d'une activité les patients à faible risque, c'est-à-dire ceux dont le coût de la prise en charge est faible au regard du remboursement et pour lesquels un niveau élevé de qualité de la prestation est plus aisé à obtenir.

Ces comportements ont en commun d'amplifier les phénomènes d'aléa moral et d'anti-sélection précédemment évoqués. Ils représentent en conséquence des freins à une optimisation collective de la qualité des soins. On pourra toujours argumenter sur leur faible portée ou sur la capacité à les atténuer par d'autres mesures. Ils expriment néanmoins les dangers d'une délégation à l'établissement de la gestion de l'arbitrage coût-qualité.

#### ... sans contrôle par le régulateur

Ces comportements sont d'autant plus possibles que le régulateur ne possède pas une information suffisante pour les prévenir, tant sur le plan de la qualité que sur celui des coûts réellement engagés par les établissements (20). Dans l'idéal, le régulateur devrait avoir la capacité de juger la pertinence des arbitrages opérés, activité par activité. Or, les systèmes d'information actuels ne garantissent pas une telle démarche. Sur le plan économique, les établissements, et *a fortiori* les services de la régulation, à l'échelon central (le ministère et les services nationaux de l'assurance-maladie) ou déconcentrés (les agences régionales de l'hospitalisation, les caisses régionales d'assurance-maladie) peinent à développer des systèmes de comptabilité analytique performants. Sur le plan de la qualité des soins, malgré les développements actuels, il apparaît impossible d'adosser à chaque situation clinique un indicateur (par exemple, si l'on considère le découpage de l'activité hospitalière par le PMSI, cela conduirait à générer un indicateur pour chacun des cinq cent soixante-dix Groupes Homogènes de Malades). L'évaluation permise par les développements des techniques de mesure permet de distinguer des catégories d'établissements sur des thèmes spécifiques – allant « des plus mauvais aux meilleurs ».

Toutes ces raisons font que l'on peut douter de la fiabilité du contrôle effectué par le régulateur sur les

(20) POUVOURVILLE G (de), MINVIELLE É., *La mesure de la qualité des soins à l'hôpital : l'état de l'art. Quelle information donner au public. In Mesurer et améliorer la performance des systèmes de santé dans les pays de l'OCDE*, Paris, OCDE Ed, 2002, pp 275-302.

(21) Ce consensus conduit à distinguer des dimensions de structures/processus et de résultats. En termes de résultat, se considèrent les dimensions de l'efficacité clinique (mortalité/morbidité), de la qualité

arbitrages menés par les établissements. Certes des évolutions sont envisageables : les mesures, tant sur les coûts que sur la qualité, sont amenées à s'affiner ; la répétition des mesures de la qualité dans le temps devrait aussi les rendre à terme plus sensibles et plus spécifiques à chaque situation clinique. Mais, dans l'état actuel de l'art, faute de systèmes de remontées d'information suffisamment précis, il apparaît plus réaliste de voir dans une incitation autonome et administrée de l'amélioration de la qualité, l'objectif qui lie le financement et qualité.

#### COMMENT INCITER FINANCIÈREMENT À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ?

Dans cette démarche, de nombreux points méritent d'être soulevés. Tous ne peuvent être évoqués ici. Nous n'aborderons notamment pas ceux relatifs à la mise en œuvre de chacun des modes de financement envisageables. La faisabilité constitue un critère de sélection à part entière dans le choix des incitations financières (acceptabilité des acteurs, charge de travail, implication des professionnels). Mais ces questions se situent en aval, une fois le mode précisé. Si l'on s'en tient au strict niveau théorique de la recherche des mécanismes d'incitation, quatre points émergent prioritairement.

#### Inciter globalement ou spécifiquement ?

Le premier de ces points concerne la cible de l'incitation, la qualité des soins. Si ce point est fondamental, c'est que cette notion se heurte d'une manière récurrente à des problèmes de définition et de visée d'analyse. En termes de définition, différentes visions (professionnelles, organisationnelles et réglementaires) se croisent inlassablement sans véritablement aboutir à une lecture univoque. L'embarras dans le recours aux expressions « qualité des soins » ou « qualité du service rendu » symbolise cet état de fait. Pour être exact, ces difficultés semblent surtout renvoyer à un manque d'acculturation au thème de la mesure de la qualité. Car un large consensus se dégage dans la littérature spécialisée pour considérer d'un point de vue taxinomique ce que l'on place sous cette notion, et la manière dont on y range les différentes dimensions mesurables (21) (22).

perçue par le patient (satisfaction, plaintes, expériences biographiques), et de la sécurité de la prise en charge (risque d'infection nosocomiale, risque iatrogène, douleur). En termes de processus, sont généralement considérées les dimensions des pratiques professionnelles, des modes d'organisation de la prise en charge, des supports d'information et systèmes de données (dossier du patient, notamment) et, enfin, des pratiques managériales en lien avec la politique qualité d'un établissement. Voir pour plus de détail la référence précitée.

En termes de visée, la question est de savoir quelles mesures méritent d'être retenues pour soutenir l'incitation financière. Les termes employés – régulation ou ratio coût/qualité – orientent spontanément vers l'incitation à une qualité globale, considérée comme une entité à part entière au même titre que le coût. Adopter cette perspective implique des moyens analytiques suffisamment puissants pour mesurer l'ensemble des activités de prise en charge des malades, et ensuite les agréger au sein d'un indice synthétique. Or, on l'a dit, face à une activité multi-service telle que l'activité hospitalière, l'entreprise s'avère particulièrement délicate. Une solution est alors de recourir à des mesures traceuses qui représentent des « proxies » de cette qualité. Si un établissement est « bon » sur son taux d'infection nosocomiale, sur ses délais d'attente et sur quelques autres thèmes majeurs, on peut raisonnablement faire l'hypothèse qu'il est « bon » en général. Mais, dans ce cas, le choix des mesures retenues et la portée qu'on attribue à leur agrégation deviennent des enjeux forts.

L'efficacité recherchée de l'incitation oriente aussi le choix des mesures. Par exemple, l'utilisation de la même batterie d'indicateurs peut conduire, au fil du temps, à figer le mécanisme d'incitation, en laissant certains sujets dans l'ombre. Cela nécessite d'actualiser les mesures. Il n'est pas non plus certain que l'incitation soit la même selon les thèmes. Par exemple, dans le cas de la réduction de risques comme les infections nosocomiales, l'incitation à considérer a probablement une assise plus normative que celles relatives à la satisfaction ou au confort du patient. De même, l'efficacité de l'incitation peut varier selon qu'elle concerne des résultats ou des processus. Une incitation fondée sur des mesures de structure/processus (ressources employées, développement technologique, traitements recommandés) peut être délicate à traduire en termes d'impact sur les résultats, alors qu'à l'inverse, une incitation sur les résultats, souhaitée par les régulateurs et les usagers, est difficile à manier (échantillon de faible taille qui ne permet pas de discriminer, difficulté à imputer une cause) (23).

Au total, il y a donc une orientation stratégique dans la recherche de la visée d'analyse : soit l'on considère une appréciation globale de la qualité rapportée à une incitation unique, soit l'on juge opportun de définir une approche sélective qui renvoie à des incitations différentes selon les dimensions concernées. Chaque orientation comporte des écueils. Dans le premier cas, on risque d'associer indûment les thèmes. Dans le second

cas, on risque de trop focaliser l'incitation, tombant dans l'écueil qui stipulerait que si l'on est « bon » dans un domaine particulier, on est « bon » partout.

#### Faut-il favoriser l'effort ou le résultat ?

Faut-il également se fonder sur les efforts entrepris ou bien sur un niveau de résultat, la performance observée en matière de qualité du service rendu ? Cette question traduit un second point-clé à traiter. Se fonder sur un effort d'amélioration en matière de qualité vise à inciter les « mauvais » à réagir. L'objectif est qu'ils réagissent pour rattraper la moyenne des établissements. Mais, à l'inverse, l'incitation est faible pour ceux qui se situent déjà à un niveau élevé de qualité. Ceux-là seraient plus enclins à fonder l'incitation sur un niveau de performance, afin d'obtenir une reconnaissance immédiate. Mais, dans ce cas, la chance d'un établissement « mauvais » de s'améliorer s'amoindrit, celui-ci se sentant trop éloigné de l'objectif à atteindre. Cette démarche peut aussi être plus délicate à entreprendre selon le champ d'application retenu. Se pose donc une véritable question de choix d'objectifs. Néanmoins, les orientations ne sont pas forcément mutuellement exclusives. Par exemple les « *competitive bonus programs* » développés aux États-Unis valorisent l'effort, mais en laissant place au doute sur le seuil à atteindre. Face à ce doute, les « meilleurs » répondent à l'incitation par crainte de ne pas obtenir le « bonus » si beaucoup d'autres s'améliorent au cours de la période et viendraient à les dépasser (24).

#### Inciter l'établissement ou le praticien ?

Il s'agit aussi d'identifier à qui l'on souhaite appliquer l'incitation : les organisations (établissements ou réseaux de soins) ou leurs acteurs (les médecins et soignants). Nous avons jusque-là évoqué l'établissement comme le champ de référence. Mais l'incitation peut en théorie très bien s'envisager à l'échelle des médecins ou, à l'opposé, au niveau élargi d'un réseau de soins, combinant établissements de santé et professionnels.

Spontanément, il existe une certaine tentation à vouloir inciter les médecins (25). Les initiatives anglo-saxonnes actuelles témoignent d'un mouvement dans ce sens (26). Avec les médecins, on touche au domaine

(22) GRENIER-SENNELETTIER *et al.* « Mesure de la performance en matière de qualité de la prise en charge des malades. Enseignements d'une expérience concrète ». *Journal d'Économie Médicale*, 19 (3) : 131-147.

(23) EDDY D.M., « Performance measurement : problems and solutions », *Health Affairs*, 1998, 17-4 : 7-25.

(24) *Ibid*, note 2.

(25) HILLMAN A.L. *et al.* « Physician Financial Incentives and feedback : Failure to increase Cancer Screening in Medicaid Managed care », *American Journal of Public Health*, 1998 104-4 : 1699-1701.

(26) En Grande-Bretagne, environ un tiers du revenu d'un médecin généraliste est désormais subordonné à une évaluation de la performance de ses pratiques définie par cent trente indicateurs de qualité.

des pratiques professionnelles, dont la variabilité est souvent considérée comme une source de non-qualité. La démarche observable consiste à inciter chaque médecin à suivre des pratiques de référence, fondées sur un état des connaissances scientifiques et dont on sait le faible suivi actuel (55 % en moyenne, d'après une étude récente portant sur une série de situations cliniques fréquentes dans les hôpitaux nord-américains) (27). Une incitation à cet échelon individuel pose néanmoins des difficultés. D'une part, introduire une part variable de la rémunération du médecin qui soit payée selon des critères de qualité, c'est déléguer à nouveau l'arbitrage coût-qualité au producteur de soins. Cela peut conduire ce dernier à sélectionner les patients, sanctionnant des pratiques vertueuses car non rémunératrices, comme la prise en charge de patients socio-économiquement défavorisés. D'autre part, les recueils de données sont difficiles à mettre en œuvre : il faut remonter jusqu'au dossier du patient, ce qui représente un dispositif lourd à gérer si le dossier n'est pas informatisé ; il faut aussi raisonner un nombre de cas par praticien ce qui renvoie à des tailles d'échantillons importantes. Ces difficultés sont, à l'inverse, moindres à l'échelle des structures (28). Si l'on s'en tient à une incitation à l'échelon des établissements ou des réseaux, on a aussi l'avantage de moins individualiser l'évaluation, avec tous les risques juridiques, et plus généralement d'acceptabilité, que cela peut comporter.

Au risque d'y perdre de la précision et, peut-être, une certaine justice (on agrège les comportements des médecins d'une même unité de soins), les initiatives actuelles semblent plutôt pencher vers le choix de l'établissement comme unité d'analyse. Cela ne signifie pas pour autant que l'évaluation des pratiques soit perdue de vue. Par exemple, le programme fédéral Medicare/Medicaid (pour les personnes âgées et à faible couverture assurantielle) suit les praticiens sur la prise en charge des insuffisances coronariennes, à partir d'une batterie d'indicateurs tels que le contrôle de l'administration d'aspirine à la sortie du patient. Les données sont agrégées à l'échelle de l'hôpital. Les hôpitaux classés dans le « top 10 % » reçoivent un bonus financier de 2 %, les hôpitaux qui sont dans le décile suivant reçoivent 1 % de bonus, dans le cadre d'un budget de vingt et un millions de dollars réparti sur trois ans. À la troisième année, les derniers sont pénalisés (29). Notons que dans de telles initiatives, les indicateurs renvoient à des situations cliniques fréquentes (cancérologie, infarctus aigu du myocarde,

diabète, accident vasculaire cérébral, pour ne citer que les principales). Notons aussi que ces initiatives sont rendues techniquement possibles par un investissement important dans les systèmes de recueil de données (bases de données centralisées, informatisation du dossier du patient, ressources dédiées importantes). Notons enfin qu'elles retiennent comme organisation de référence, l'établissement et non le réseau de soins. Il semble que des questions de faisabilité et d'imputabilité des variations de qualité obligent ces dispositifs à s'en tenir à ce périmètre, au moins pour le moment.

### Valoriser sans pénaliser ?

Le quatrième point concerne le système de valorisation/sanction qui fonde l'incitation. Valoriser les « meilleurs » constitue *a priori* l'option la plus séduisante. Elle sert d'ailleurs souvent le discours actuel qui vise à reconnaître ceux qui font de la qualité, évitant ainsi d'avoir à manier « le bâton à côté de la carotte ». En même temps, si cette valorisation constitue le seul fondement, elle représente un danger en raison des coûts qu'elle induit pour le régulateur. Car, sauf à considérer un retour d'investissement massif lié à la réduction du coût de la non-qualité, une approche exclusivement basée sur de la valorisation induit inévitablement un surcoût collectif. Pour annihiler cet effet, on peut envisager des jeux à somme nulle, à travers des mécanismes de redistribution entre les « bons » et les « mauvais » (30). Mais introduire des pénalités suppose d'évaluer les « mauvais » sur des critères fiables. Car dans le cas contraire, le risque de contestation est élevé, élément que le pouvoir politique appréhende généralement très vite.

Dans tous les cas, ajoutons que les mesures retenues, la temporalité visée dans les objectifs d'amélioration et l'intensité de la redistribution constituent des éléments majeurs du système de valorisation/sanction envisagé.

La discussion de ces quatre points-clés donne un aperçu des difficultés à surmonter pour construire une incitation cohérente. Celles-ci concernent autant les modes d'évaluation de la qualité que les mécanismes de financement. Elles montrent aussi combien le rythme de développement est dépendant d'autres chantiers : l'informatisation du dossier du patient, qui permettrait des recueils plus fiables et plus réguliers ;

(27) MC GLYNN E, ASCH S.M. *et al.* « The quality of health care delivered to adults in the United States », *New England Journal of medicine*, 2003, 348-26 : 2635-2645.

(28) Landon B. « Practical issues and Pitfalls in Paying for Quality ». 130<sup>e</sup> congrès de l'American Association of Public Health, Philadelphie, 9-13 nov. 2002.

(29) Medicare Payment Advisory Commission. *Using incentives to improve the quality of care. In Variation and Innovation in Medicare*. Rapport au Congrès Américain, Juin 2003.

(30) C'est le cas de la majorité des initiatives nord-américaines, qu'elles soient engagées par les organismes publics ou par les compagnies d'assurance privées.

la généralisation des mesures de la qualité, qui suppose une masse critique d'expertise suffisante tant à l'échelon national qu'au sein des établissements; l'implication des praticiens dans l'évaluation de leurs pratiques. L'ensemble témoigne du caractère encore débutant de cette histoire dans le contexte français.

En même temps, quelles que soient ces difficultés, il se dégage de cette lecture critique une évolution notable: la rupture avec des pratiques traditionnelles de régulation. Car, en adoptant le principe d'une régulation financière de la qualité, se pose d'une manière directe le choix de discriminer ou d'harmoniser entre eux les niveaux de qualité des établissements. Autrement dit, doit-on permettre aux «mauvais» de rattraper les autres établissements? Ou bien doit-on, au contraire, envisager de discriminer les «bons» des «mauvais»?

### Vers de nouvelles pratiques de régulation?

Dans le contexte français, l'objectif assurantiel est de garantir un niveau homogène de la qualité dans tous les établissements de santé. On touche là à l'un des principes fondateurs du système d'assurance-maladie. Autrement dit, toute régulation de la qualité doit contribuer à lisser la variabilité entre établissements, non à en faire un facteur de discrimination comme dans le système concurrentiel nord-américain. En même temps, on perçoit les limites d'une telle affirmation. Jusqu'où doit-on favoriser le retour d'un «mauvais»? Et son corollaire: quelle charge la collectivité est-elle prête à accepter de payer pour cela?

Une partie de la réponse à ces questions se trouve dans l'analyse des situations que le régulateur peut être amené à traiter concrètement. Considérons les trois objectifs de régulation hospitalière que sont l'amélioration de la qualité, la maîtrise des coûts et le maintien d'une accessibilité aux soins. Le régulateur peut être amené à développer des arbitrages qualité-accessibilité-coût. Par exemple, si l'on prend en considération la question de la qualité, associée à celle de l'accessibilité, deux cas de figure peuvent se présenter. Un «mauvais» établissement sur le plan de sa qualité, mais isolé géographiquement peut, par souci de main-

tien de l'accessibilité à une offre de soins de proximité (notamment en zone rurale), faire l'objet d'une aide importante. A contrario, un «mauvais» établissement, qui se situe dans un bassin de population où d'autres établissements sont présents, peut être plus facilement fermé. Si l'on introduit l'objectif de maîtrise des «coûts», on rend l'arbitrage plus complexe, mais aussi plus complet. Dans le cas précédent, si le même «mauvais» établissement isolé en termes d'accessibilité géographique est, de plus, coûteux, le régulateur peut alors encore plus hésiter à l'aider à améliorer son niveau de qualité (31). Sur un autre registre, le régulateur peut aussi être confronté à un autre cas épineux: un établissement coûteux et exprimant un niveau de qualité élevé, mais situé dans une zone concurrentielle.

Ces cas de figure témoignent du fait que les pratiques de régulation de la qualité doivent forcément être jugées en fonction d'autres critères. La question de la discrimination ou de l'harmonisation ne peut se raisonner d'une manière isolée. Elle est aussi le fruit d'une accumulation de situations singulières à arbitrer. Ce point confirme, s'il était nécessaire, que cet arbitrage doit être «entre les mains» du régulateur. Il montre aussi que, si la régulation de la qualité peut être un principe conçu d'une manière autonome, elle ne saurait être gérée indépendamment d'autres considérations.

À travers ces pratiques, on perçoit finalement qu'avec l'introduction d'un financement de la qualité, le régulateur serait, d'une manière générale, plus éclairé dans ses choix, mais aussi confronté à un degré de complexité plus élevé. On peut y voir des motifs de résistance: des arbitrages plus difficiles à gérer; le risque d'être confronté à une pression sociale qui immanquablement revendiquera toujours plus de qualité. Mais on peut aussi juger inéluctable cette évolution: engager une régulation de la qualité, c'est affirmer un impératif de santé publique, notamment en termes de réduction des risques; faire preuve d'une plus grande transparence dans le souci d'améliorer la qualité, c'est répondre à une demande citoyenne, et sans doute aussi professionnelle, forte (32). À cet égard, si la maîtrise du temps présent plaide en faveur d'une avancée prudente sur cette voie, cette attitude traduirait, peut être moins que jamais, la peur de l'avenir.

(31) À cet égard, le levier «qualité» peut être essentiel dans la restructuration des établissements.

(32) «Paying for Performance: Medicare should lead. Open Letter». *Health Affairs*, 2003, 22-26: 8-10.

# AH, LA QUALITÉ! NOUS VOULONS DES BARBIERS... DE QUALITÉ!

L'ÉPREUVE DES FAITS

Francis Pavé, qui a eu connaissance de l'article précédent en tant que rapporteur, a manifesté son scepticisme sur les idées défendues dans l'article. Le comité de rédaction ayant cependant opté pour la publication de l'article, il a tenu, comme il l'a déjà fait plusieurs fois, à donner la parole au rapporteur critique et un droit de réponse à l'auteur: le débat est un moyen fécond de faire vivre les idées.

PAR **Francis PAVÉ**, CENTRE DE SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

**C**e texte ne pêche ni par indignité, ni par manque d'intelligence, mais peut-être faudrait-il cesser de nous raconter des histoires et de nous cacher derrière les outils de gestion, alors que notre système de soins et de solidarité va droit dans le mur.

Comment pourrait-on critiquer la recherche, que dis-je, l'exigence de qualité? Je ne m'y opposerai pas.

Donc, nous sommes bien d'accord et je ne parlerai pas de cette ardente obligation. Mon jugement vaut pour le système français et non pour le cadre universalisant ici brossé en demi teinte, notamment à travers les références bibliographiques qui mobilisent à la fois la littérature nationale, l'ODCE et la documentation britannique et américaine.

En revanche, je me pencherai sur le présupposé majeur de ce texte: le souverain rationnel ou la régulation rationnelle. L'auteur écrit en effet: «*À travers ces pratiques, on perçoit finalement qu'avec l'introduction d'un financement de la qualité, le régulateur deviendrait d'une*

*manière générale plus éclairé dans ses choix, mais aussi [et c'est là que ça se gâte] confronté à un degré de complexité plus élevé*».

Donc la direction rationnelle repose sur des informations pertinentes, sinon complètes, du moins suffisamment complètes. Or, le payeur/régulateur a déjà, et depuis longtemps, beaucoup de données [si l'on en croit le rapport Choussat, 1997] (1). Peut-être même a-t-il trop d'informations, car il n'en fait pas grand-chose. D'ailleurs, l'auteur nous explique que le système d'informations en place et les opérationnels en activité ne sont déjà pas à même de rendre compte avec suffisamment de pertinence des coûts pratiqués. Dès lors, on se demande pourquoi, en rajoutant une couche d'indicateurs, on pourrait réussir à changer le problème.

Je suis déjà intervenu dans un papier critique (2) en réaction à article relatant les essais à l'hôpital de ce qui allait devenir le PMS (3). Je constate, grâce à cet article, que mon pronostic était bon. Nous pouvons recourir,

(1) «*Pourtant, la panoplie des instruments de régulation et de contrôle des dépenses de santé est impressionnante: les tableaux statistiques d'activité des praticiens (TSAP), les programmes de médicalisation des systèmes d'information (PMSI), les références médicales opposables (RMO), les conférences de consensus, devraient en principe permettre à la médecine de contrôle de jouer pleinement son rôle au plan médical; les schémas régionaux d'organisation sanitaire et sociale (SROSS), les procédures très strictes d'extension de capacités ou de fusion d'établissements, les règles d'installation des équipements, devraient logiquement permettre d'éviter toute inflation de la consistance technique du système de soins; la nomenclature des actes, les tarifs des prestations, les méca-*

*nismes de fixation des prix des médicaments, le budget global, les objectifs quantifiés nationaux (OQN), sont autant d'instruments censés concourir à la maîtrise financière du dispositif...* »  
*Rapport d'ensemble sur la démographie médicale*, Paris, La Documentation Française, 1997.

(2) «*La transparence du système et l'homme invisible*» *Gérer & Comprendre* N°8 septembre 1987.

(3) «*Gérer ou comprendre? Perplexités à propos d'une intervention en milieu hospitalier*», *Gérer & Comprendre* N° 5 & 6, 1987.

pour comprendre la dynamique technocratique que l'on nous propose ici, à l'heureuse explication que nous a livré, il y a déjà longtemps, Gilles Barouch (4) : « toujours plus de la même chose ». Continuer aveuglément dans ses erreurs, selon le même paradigme : toujours plus d'information que personne n'analysera et ne prendra en compte car, de toute façon, le sujet est ailleurs. Le problème, en effet, n'est pas d'avoir plus d'information pour réguler d'avantage. Le problème est d'avoir les moyens et le courage de réguler effectivement !

Le problème n'est pas dans la carlingue, il est dans le cockpit !

Le régulateur, dont on a bien pris soin de nous expliquer, qu'en fait, il recouvrait, à la fois le ministère de la Santé et la Sécurité sociale et que c'était là une assimilation sans conséquence (cf. note 5) est une astuce rhétorique qui vise, en réalité, à masquer que ce qui fait le plus problème : c'est qu'il n'y a pas de pilote dans l'avion. On voit mal, dès lors, comment il pourrait y avoir régulation, ni financière à sec, ni financière stimulée par la qualité. Tant qu'on laissera aux médecins le soin de décider, seuls, s'il faut ou non investir dans un malade, de son temps, de l'argent public et du temps des autres, le tout sans directives précises des représentants de la population, il n'y aura jamais de régulation de l'administration et de la consommation des soins.

Comme nous le déclarait un généraliste, au cours d'une de nos enquêtes : « On sait que ce sont les vieux qui coûtent cher, mais ce n'est pas à moi de décider qu'on va moins bien soigner les plus vieux ! Mon contrat, c'est de soigner au mieux, donc de prescrire tout ce qui permettra le meilleur diagnostic. Sinon, on pourra me le reprocher. Si le gouvernement veut qu'on ne soigne plus, ou mal, qu'il le dise clairement et j'obéirais ».

Bien entendu cette remarque semble facile, mais beaucoup de choses sont dites ici. D'abord, on ne croit pas que le médecin obéirait à une telle injonction, ensuite nous remarquons le poids immédiatement perçu par l'homme de l'art de l'éventualité de la faute commise dans le processus de soin, enfin les politiques restent ambigus, car ils veulent le soin, sans le coût. Ils ne sont pas clairs et ne veulent, pas plus que les médecins, endosser les responsabilités du rationnement des soins. Voilà pourquoi, peut-être, certains proposent de s'en remettre à des solutions plus politiquement correctes, c'est-à-dire aux régulations du marché « pur et aveugle ».

## RÉPONSE D'ÉTIENNE MINVIELLE A FRANCIS PAVÉ

À la première lecture du commentaire de Francis Pavé,

(4) *La Décision en miettes*, Paris, L'Harmattan, 1989 et séance EdP Vie des affaires, octobre 2000.

j'ai été surpris. Puis, je me suis efforcé de prendre du recul. Malgré tout, je reste toujours surpris.

Certaines remarques me semblent plus relever de l'intuition rationnelle ou de la croyance idéologique que de la véritable critique scientifique. Évoquer qu'une « régulation rationnelle » (pléonasme?) guiderait le propos ; qu'une « astuce rhétorique viserait à établir une assimilation sans conséquence entre payeur et régulateur » ; que l'intention serait de « s'en remettre à des solutions plus politiquement correctes, c'est-à-dire aux régulations du marché pur et aveugle », sont des affirmations qui dépassent la pensée que j'ai pu avoir au moment d'écrire cet article.

Mais ce point n'empêche pas de débattre. Et c'est sur le regard porté que se situe ma véritable surprise. Francis Pavé voit dans cette affaire une démarche technocratique qui vise à masquer une situation de crise, elle-même due à un manque de courage politique. En tant que médecin, je dirai que je partage l'essentiel du diagnostic (« l'état de crise »), mais que je ne comprends pas la déduction qui s'ensuit. Face à un tel diagnostic, un recentrage sur la qualité me semble au contraire une thérapeutique indispensable.

Pour être plus précis, reprenons ses arguments.

Oui, la situation hospitalière est critique. Nous ne sommes peut-être pas loin du cas de la sidérurgie de la fin des années 70. Oui, la responsabilité politique est engagée. Pas moins de vingt-cinq réformes se sont succédé en trente ans. La situation est complexe et mal appréhendée ce qui donne des résultats aberrants (le cas le plus exemplaire est probablement celui de l'application des trente-cinq heures, qui a définitivement cassé l'esprit collectif qui animait les équipes de soins). Mais notons qu'elle est aussi perdante pour le politique qui s'y engage. Un médecin, député et maire de sa commune, a réussi en son temps et en tant que président du conseil d'administration de l'hôpital, à fermer la maternité de sa ville. La sanction fut immédiate aux élections suivantes : battu !

Non, la régulation de la qualité n'est pas un trompe-l'œil pour maintenir le *statu quo*. Mesurer la qualité des soins, comparer, définir des « bons » et des « mauvais », c'est d'abord instruire un champ qui reste encore plein d'*a priori* (la meilleure médecine du monde d'un côté ; l'importance des risques encourus à l'hôpital de l'autre).

Dans un contexte de forte tension, notamment budgétaire, c'est aussi se préoccuper d'un risque de dégradation de la qualité qui n'est pas négligeable.

Mais surtout, réguler cette qualité, c'est activer l'un des rares leviers de changement encore mobilisables. C'est construire un système d'action capable de rendre la décision plus implacable. Il est plus facile de sanctionner un établissement pour des raisons de non-qualité (notamment sur des thèmes sécuritaires comme les infections nosocomiales) que de déficit budgétaire. C'est également miser sur une incitation forte et reconnue par les professionnels. Les initiatives anglo-

saxonnes montrent par exemple que la connaissance d'informations sur la qualité, type *palmarès des hôpitaux*, présente un impact, non pas tant sur les usagers que sur les professionnels hospitaliers. Les « mauvais » réagissent. Les « bons » se sentent (enfin) valorisés.

Certes, le constat est à nuancer. Il existe des effets pervers, des incertitudes et des approches variées au nom de la régulation de la qualité. À cet égard, je rejoins Francis Pavé sur les dangers d'une instrumentalisation technocratique : les indicateurs ne peuvent se construire sans les acteurs. C'est ainsi un véritable choix opéré dans le projet dans lequel je suis impliqué (projet

COMPAQH) que de donner la priorité à une validation des indicateurs par les milieux professionnels, au risque d'y perdre en qualité métrologique. Les formes d'apprentissage et le degré d'appropriation par les acteurs du champ sont des éléments capitaux dans le succès de ces démarches. L'attention portée sur les déclinaisons opérationnelles ne me semble néanmoins pas de nature à rejeter le principe de cette régulation. Bref, je remercie Francis Pavé d'avoir lancé ce débat, mais je ne partage pas son point de vue.

D<sup>r</sup> Étienne MINVIELLE



## ERRATUM

Lors de la fabrication de la revue, un paragraphe de l'article de Christian MOREL « L'enfer des boutons » a disparu. Il s'agissait du deuxième alinéa du chapitre intitulé Les codes de type linguistique, (colonne 2, page 78, *G & C* n° 80) consacré à l'arbitraire et que nous reproduisons ci-dessous :

*« En linguistique, l'arbitraire, notion introduite par Saussure, exprime l'inexistence de relation logique ou de ressemblance entre le signe ou signifiant, d'un côté, et le sens ou signifié, de l'autre. La suite de signes "a r b r e" n'a aucun rapport avec le végétal arbre lui-même. Même quand on croit percevoir une ressemblance entre le signe et le sens, la confrontation avec les langues étrangères montre que cette ressemblance est toute relative. En français – cet exemple est classique (2) – le chant du coq se dit « cocorico », mais en anglais il se dit « cock-adooodle-doo » et en espagnol « quiquiriqui ». Cet arbitraire est tel que l'étymologie d'un signifiant peut être en contradiction totale avec le signifié. Par exemple le signifiant « tuer » vient d'un mot latin qui signifiait « protéger » et*

*« rien » d'un mot qui signifiait « la chose ». Il arrive néanmoins que des codes ne présentent pas ou présentent peu ce caractère d'arbitraire. Ainsi les pictogrammes de l'Égypte et de la Chine anciennes offraient une ressemblance, parfois très grande, entre le signe et ce qu'ils désignaient (certains idéogrammes chinois ont conservé cette ressemblance). Dans ce cas l'arbitraire était faible ou nul. Nous verrons que l'absence d'arbitraire entre le signe et le sens est une des caractéristiques essentielles d'un code ergonomique »*

Nous présentons donc toutes nos excuses à l'auteur pour cet incident navrant, consécutif à la manipulation malencontreuse d'un... bouton et ne relevant donc aucunement d'une décision absurde de quiconque au sein de la rédaction.

Pascal LEFEBVRE  
Secrétaire général du Comité de rédaction

## FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

**LOLF, A MERE MANAGEMENT TOOL OR A GRUELING DOGMA?***Arnaud LACAZE*

How to explain why the French Police and Gendarmerie are so attached to using an array of statistical indicators in order to uphold the rule of law and defend the general interest? How to assess the performance of security services given that they achieve their purpose whenever certain actions are thwarted and nothing happens? Following a criticism of how the Organic Budgetary Act (Loi Organique relative aux Lois de Finances, LOLF) has been adapted to managing police forces, questions are raised about the relevance of a managerial approach that sets objectives for public services and about the legitimacy of a tool that has gradually been imposed as being self-evident and a matter of consensus. Might this tool not be a doctrine or a powerful dogma that should arouse the critical spirit of managers in the public administration?

OVERLOOKED...

might turn out to be beneficial by making the productivistic model compatible with the one laid down in the Farming Act. Analyzing the reasons for this lack of coherence between this Act's objectives and the implementation of the Territorial Operation Contracts on the island sheds light on significant cases of organizational learning. This lead us to expect that professionals and institutions will more satisfactorily control the next generation of contracts to be signed.

TRIAL BY FACT

**MANAGING RESEARCHERS IN FIRMS: CAREERS, PROJECT ASSIGNMENTS AND THE MANAGEMENT OF SKILLS AND QUALIFICATIONS***François FORT and Daniel FIXARI*

How are the careers of researchers managed? How does career mobility work for them, especially for researchers in the public sector in France who put in stints in private firms? Do they have more interest in imagining themselves as being part of a scientific community and thus as being nomadic, or in pursuing an in-house career by adapting to the requirements related to the organization's projects? Where will their quest for an identity lead? What psychological contract to work out between the organization and researchers? A comparative study conducted by the authors in three big groups sheds light on these organizations' needs for developing and managing rare skills and qualifications, on the way researchers are assigned to projects and on the overall management of both careers and the structure of qualifications. We thus catch glimpse of the differentiation of needs in the private sector with respect to mobility between the public and private sectors. This raises, in turn, question about motivations in the public sector.

OVERLOOKED...

**SOCIALIZING BOOKKEEPING PROFESSIONALS IN QUEBEC***Marie Andrée CARON*

Accountancy, an ancestral knowledge, is acquiring more powers granted by firms. It is trying to be reassuring so as to enable managers to act from a distance in a redefined space-time continuum, even as "risk society" – characterized by a time of turmoil, opportunities and risks – is turning the profession into a threat. To clearly discern the stakes in the exercise of the bookkeeping profession, it is of utmost importance to look beyond the purely technical aspects of accountancy and try to understand the meaning that accountants give to their actions during interactions with personnel who are not bookkeepers. Having conducted more than thirty interviews with professional accountants in Quebec, the author's account has adopted an original literary approach...

OTHER TIMES, OTHER PLACES

**BEING A "DAMNED FRENCHMAN" IN MANAGEMENT IN QUEBEC***Jean-Pierre DUPUIS*

Nowadays, even as most anthropologists are seeing cultures as being dynamic and open in interaction with each other, intercultural management is having trouble incorporating this knowledge and opening toward interactionist approaches to culture. How, for instance, to explain the refusal of certain persons in Quebec to enter into business relations? Or the "confinement" that some French persons living in Quebec experience or choose – difficulties symbolized by the oft heard phrase "damned Frenchman"? To see more clearly into this, the author has inquired into the experiences of various persons and into the history of the relations between France and Quebec since New France was handed over to Great Britain.

OVERLOOKED...

**THE SHOP'S WINDOW OR THE BACK ROOM! THE ROLE OF TERRITORIAL OPERATION CONTRACTS IN GUADELOUPE***Eduardo CHIA and Michel DULCIRE*

Applying the Farming Orientation Act (Loi d'Orientation Agricole, LOA) in Guadeloupe via Territorial Operation Contracts has run up against a pattern of behavior whereby the large majority of institutions still defend a productivistic model turned toward exportation. According to exhaustive surveys of farmers who have signed up under this program, these contracts have reinforced existing situations. They have been financial props or stimulants for trends already way; they have never helped a new project emerge, nor new practices in local development. The "old" way of managing this new sort of incentives for rural areas has skewed the social contract being proposed. This

MOSAICS

**François VALÉRIAN : SUCCESS, BETWEEN MERIT AND NEGOTIATION?**

On Michel VILLETTE and Catherine VUILLERMOT's  
*Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*

**Blanche SEGRESTIN : A DIFFERENT GOVERNANCE?**

On M. AGLIETTA and A. RÉBÉRIOUX's *Dérives du capitalisme financier*

**Sébastien GAND : MANAGING ONE'S SELF IN A FIRM FIRM, OR THE DANGERS OF "PSYCHOLOGIZING" MANAGEMENT**

On Valérie BRUNEL's *Les managers de l'âme: Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir?*

DEBATES

**UNDERSTANDING INNOVATION: THE MISSING LINK***Hervé DUMEZ*

The CONDOR seminar devoted its 10 January 2005 session to the presentation by Richard Lester, professor at MIT, of the book on innovation that he has written with his colleague at MIT, Michael Piore. According to them, innovation combines two irreconcilable processes that have to be brought under control in actual practice: an analytic approach based on problem-solving techniques, which firms have learned; and a less well understood and controlled interpretative approach. Paul Duguid (Berkeley and Copenhagen Business School) and Antonio Strati (University of Trento, Italy) discussed Lester's intervention.

TRIAL BY FACT

**FINANCING QUALITY HOSPITAL CARE: UP TO WHAT POINT?***Dr. Etienne MINVIELLE*

The French medical insurance system seeks to guarantee a homogeneous level of quality in all health establishments instead of turning quality into a factor of discrimination as in the competitive North American system. But this intention has a noticeable limit: what cost load

TRIAL BY FACT

is society willing to bear to pay for quality? An analysis of the situations wherein regulators are led to balance quality with accessibility and cost shows that, with the introduction of financing for quality care, they will be able to make better informed choices but, too, will have to cope with increasing complexity and greater social pressure for ever more quality. This trend might be inevitable. Regulating quality means formulating a public health imperative, in particular about reducing risks. Becoming more accountable out of a concern for improving quality means responding to the strong demands voiced by citizens and by professionals.

TRIAL BY FACT

**QUALITY! WE WANT TOP-NOTCH BARBERS!***Francis PAVÉ*

Francis Pavé, who reviewed this article when it was submitted, expressed his scepticism about the ideas it defends. Nonetheless, the editorial board opted for publication but, as it has often done, decided to allow the critical reviewer to formulate his opinions and the author to reply. Ideas thrive in a climate of debate.

**REPLY TO FRANCIS PAVÉ***Dr. Etienne MINVIELLE*

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

VERKANNT REALITÄTEN

**DAS GRUNDGESETZ ZUM FINANZGESETZ (LOLF) : EIN EINFACHES MANAGEMENTINSTRUMENT ODER EIN LÄHMENDES DOGMA ?***Arnaud LACAZE*

Wie soll mit Hilfe einer Serie von bezifferten Indikatoren dargelegt werden, wie Polizei- und Gendarmeriebehörden an der Einhaltung der Rechtsnormen und am Schutz des Allgemeininteresses festhalten ? Wie soll die Leistung von Sicherheitsdiensten bewertet werden, während die erstrebte Wirkung erreicht ist, wenn gewisse Taten vereitelt wurden, und letztlich nichts passiert ? Der Autor beginnt seine Analyse des Grundgesetzes zum Finanzgesetz (LOLF) mit einer Kritik an dessen Anpassung an das Management der öffentlichen Gewalt und prüft anschließend die Sachdienlichkeit der Anwendung zielgebundener Managementmethoden in staatlichen Behörden sowie die Legitimität eines Instruments, das sich allmählich wie etwas Selbstverständliches durchsetzt und auf breite Zustimmung stößt. Hat dieses Instrument letzten Endes nicht alle Merkmale einer Doktrin oder eines starren Dogmas, dem ein Manager im öffentlichen Dienst am besten mit wacher kritischer Distanz begegnet ?

ANTATSACHEN GEMESSEN

der Organisation seiner Wahl eingehen ? Die vergleichende Studie, die von den Autoren in drei großen Gruppen durchgeführt wurde, analysiert die spezifische Natur ihrer Interessen hinsichtlich des Aufbaus und der Entwicklung außerordentlicher Kompetenzen sowie ihre besondere Methoden im Zusammenführen von Forscherkompetenzen und Projekten, im globalen Management von Aufgabenbereichen und in der Gestaltung der Karrieren. Sie zeigt, wie differenziert die Bedürfnisse des Privatsektors gegenüber den Mobilitätsverhältnissen zwischen öffentlichem und privatem Sektor sind, und stellt die Frage nach den einschlägigen Motivationen im öffentlichen Sektor.

ANTATSACHEN GEMESSEN

**FORSCHERKARRIEREN IN UNTERNEHMEN  
Laufbahn, Projektbindung und Kompetenzplanung***François FORT und Daniel FIXARI*

Wie werden Forscherkarrieren geplant und wie entwickelt sich ihre Mobilität ? Ist es für einen Forscher eher vorteilhaft, auf seinen Platz in der wissenschaftlichen Gemeinde und auf die Nomadisierung zu setzen, oder in seiner Unternehmensstruktur Karriere zu machen, indem er sich den Erfordernissen der jeweiligen Projekte anpasst ? Wohin führt ihn die Suche nach seiner Identität ? Welche psychologische Bindung kann er mit

VERKANNT REALITÄTEN

**SCHAUFENSTER ODER HINTERRAUM !  
Die Rolle der territorialen Bewirtschaftungsverträge auf der Insel Guadeloupe***Eduardo CHIA und Michel DULCIRE*

Die Anwendung des Gesetzes zur Ausrichtung der Landwirtschaft auf der Insel Guadeloupe, die über die territorialen Bewirtschaftungsverträge durchgeführt wird, ist durch ein Entscheidungssystem erschwert worden, das durch Institutionen gekennzeichnet ist, die in ihrer großen Mehrheit noch für ein exportorientiertes produktivistisches Modell stehen. Aus den detaillierten Befragungen der unterzeichnenden Landwirte geht hervor, dass die Verträge dazu gedient haben, bestehende Situationen zu festigen – durch finanzielle Überbrückung oder nachhelfende Unterstützung einer bereits eingeleiteten Dynamik –, doch nie dazu, ein neues Projekt oder neue Praktiken lokaler Entwicklung auf den Weg zu bringen. Die „althergebrachte“ Politik und die neu eingeführten

Anreize für die Landwirtschaft haben den vorgeschlagenen Gesellschaftsvertrag zu einem Vertrag mit unhaltbaren Mängeln gemacht. Diese Fehlentwicklung kann sich auch als heilsam erweisen, wenn das produktivistische Modell mit dem neuen Gesetz vereinbart werden soll. Die Analyse der Gründe und Besonderheiten dieser mangelnden Kohärenz zwischen den Zielen des Orientierungsgesetzes und den verschiedenen Anwendungsformen der Bewirtschaftungsverträge macht beträchtliche organisatorische Lernprozesse deutlich : diese lassen darauf schließen, dass die Landwirte und die verantwortlichen Institutionen mit den nächsten Verträgen auf eine befriedigendere Weise vorgehen werden.

#### DIE SOZIALISIERUNG DER BUCHPRÜFER IN DEN UNTERNEHMEN IN QUEBEC

Marie Andrée CARON

Die Buchhaltung, dieses altüberlieferte Wissen, hat beträchtlich an Macht gewonnen. Sie möchte Berechenbarkeit verbreiten und es Managern ermöglichen, aus der Distanz in einer undefinierten Raum-Zeit-Einheit Entscheidungen zu treffen, während die Risikogesellschaft in einer unruhigen Zeit voller Perspektiven und Gefahren sie als bedrohlichen Berufsweig betrachtet. Für ein wirkliches Verständnis der Hintergründe der Buchprüfertätigkeit, der die Organisation immer mehr Macht verleiht, ist es wichtig, über den rein technischen Aspekt der Buchhaltung hinauszugehen und den Sinn zu erfassen, den der Buchprüfer seiner Aufgabe in einer Organisation gibt, wenn er mit den nicht rechnungsführenden Managern zusammenarbeitet. Die Autorin hat mehr als dreißig Gespräche mit Buchhaltungsexperten aus Quebec geführt und entschied sich in ihrem Beitrag für eine literarische Zugangsweise, die einzigartig ist.

#### EIN „VERFLUCHTER FRANZOSE“ ALS MANAGER IN QUEBEC

Jean Pierre DUPUIS

Obwohl heute die meisten Anthropologen Kulturen als dynamische und offene Ganzheiten ansehen, die miteinander in einem Interaktionsverhältnis stehen, hat das interkulturelle Management immer noch Mühe, dieser Erkenntnis Rechnung zu tragen und offener für ein interaktives Kulturverständnis zu werden. Wie erklärt es sich, dass in Quebec sich so manch einer weigert, mit Franzosen in Geschäftsbeziehungen zu treten, oder dass französische Emigranten sich oftmals gewollt oder ungewollt absondern ? Schwierigkeiten dieser Art offenbaren sich auch in dem so oft gehörten Ausdruck „verfluchter Franzose“. Um diese Problematik besser verstehen zu können, hat der Autor bei den verschiedenen Protagonisten Umfragen zum Umgang mit unausgesprochenen Problemen durchgeführt und die Beziehungen zwischen Frankreich und Quebec seit der Abtretung von Neu-Frankreich untersucht.

#### François VALÉRIAN : ERFOLG, ZWISCHEN VERDIENST UND VERHANDLUNG

Zum Buch von Michel Villette und Catherine Vuillermot : *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*

#### Blanche SEGRESTIN : REGIERUNGSWISSEN, ANDERS ?

Zum Buch von M. Aglietta und A. Rébérioux : *Dérives du capitalisme financier*

Sébastien GAND :

#### PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG ODER DIE GEFAHREN DER PSYCHOLOGISIERUNG DES MANagements

Zum Sammelband von Gilles GAREL und Eric GODELIER : „*Enseigner le management – Méthodes, institutions, mondialisation*“, Ed. Hermès.

#### INNOVATION VERSTEHEN : Das fehlende Kettenglied

Hervé DUMEZ

Am 10. Januar 2005 hatte Richard Lester, Professor am M.I.T., in einer Sitzung des CONDOR-Seminars die Gelegenheit, ein Buch über Innovation vorzustellen, das er mit Michael Piore, ebenfalls Professor am M.I.T., verfasst hat. Das Buch möchte deutlich machen, dass Innovation zwei gegensätzlich wirkende, unversöhnliche Prozesse verbindet, die man aber in der Praxis nicht voneinander trennen kann : das analytische Vorgehen (auf Techniken der Problemlösung beruhend), das die Unternehmen gut beherrschen, und ein weniger gut verstandenes, weniger gut beherrschtes Vorgehen : das interpretierende Verstehen. Über den Vortrag von Richard Lester diskutierten Paul Duguid (Berkeley und Copenhagen Business School) und Antonio Strati (Universität von Trient, Italien).

#### ZUR FINANZIERUNG DER KRANKENHAUSBEHANDLUNG :

##### Wo sind die Grenzen ?

Dr. Etienne MINVIELLE

Im französischen Kontext ist es das Ziel des Krankenversicherungssystems, ein homogenes Qualitätsniveau in allen Krankenhäusern zu garantieren, und nicht, es zum Faktor der Diskriminierung wie im nord-amerikanischen Wettbewerbssystem zu machen. Die Grenzen einer solchen Aussage sind jedoch offensichtlich : welche finanzielle Belastung kann die Gesellschaft dafür auf sich nehmen ? Die Analyse der Situationen, die es der regulierenden Instanz erlaubt, Entscheidungen über das Verhältnis von Qualität-Zugänglichkeit-Kosten zu fällen, zeigt, dass sie mit der Einführung einer Qualitätsfinanzierung sicherlich besser über Qualitätskriterien unterrichtet wäre, dass sie aber auch mit einem höheren Komplexitätsgrad und einem sozialen Druck konfrontierte wäre, der Forderungen nach immer mehr Qualität implizieren würde. Aber diese Entwicklung kann auch als unvermeidbar angesehen werden : eine Qualitätsregelung einzuführen, bedeutet, ein Gebot öffentlicher Gesundheitspolitik zu bekräftigen, insbesondere hinsichtlich der Minderung von Risiken ; größere Transparenz im Bemühen um Qualitätsverbesserung zu beweisen, bedeutet, einer gesellschaftlichen, aber auch einer starken professionellen Nachfrage zu entsprechen.

**QUALITÄT ! WIR WOLLEN BARBIERE ... ERSTER QUALITÄT !****El caso de la gestión forestal en Bélgica, Francia y Luxemburgo***Benoît BERNARD*

Muchas razones pueden argüirse para el desarrollo de una cultura de la elaboración de indicadores. De

hecho, cuando surgen, estos indicadores ofrecen una mayor claridad sobre los objetivos por alcanzar y los medios para lograrlo; también permiten que los administradores públicos rindan cuenta.

**Antwort auf Francis PAVÉ***Dr. Erienne MINVIELLE***A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA****LA LEY ORGÁNICA SOBRE LA LEY DE FINANZAS (LOLF): ¿HERRAMIENTA SENCILLA DE GESTIÓN O DOGMA ASFIXIANTE?***Arnaud LACAZE*

¿Cómo representar el apego de la Policía o de la Guardia Civil al respeto de las reglas de Derecho y a la defensa del interés general mediante una colección de indicadores numéricos? ¿Cómo evaluar el rendimiento de los servicios de seguridad, cuando el efecto buscado se alcanza cuando ciertas acciones se revelan e, *in fine*, nada cambia? El autor inicia su análisis de la Ley Orgánica sobre la Ley de Finanzas (LOLF) con una crítica sobre la adaptación a la gestión de la fuerza pública, posteriormente se interroga sobre la pertinencia misma de esta gestión por objetivos aplicada a los servicios del Estado y sobre la legitimidad de una herramienta que se impone poco a poco como una evidencia dentro de un clima de consenso general. En definitiva, esta herramienta ¿no tiene todas las características de una doctrina o de un dogma potente frente al que el administrador público debe mantener un espíritu crítico vivo?

**EL ESCAPARATE O LA TRASTIENDA El papel de los Contratos Territoriales de Explotación (CTE) en Guadalupe***Eduardo CHIA y Michel DULCIRE*

La aplicación de la Ley de Orientación Agrícola (LOA) en Guadalupe a través de los Contratos Territoriales de Explotación (CTE) se ha visto obstaculizada por un sistema de acciones marcado por instituciones que defienden aún, en su gran mayoría, un modelo productivista orientado hacia la exportación. A partir de las encuestas exhaustivas realizadas con los agricultores participantes se puede deducir que los CTE han servido para apoyar situaciones existentes, mulettas financieras o empujones a una dinámica en curso, pero nunca para hacer que emerja un nuevo proyecto ni nuevas prácticas de desarrollo local. La gestión "a la antigua" de las incitaciones de nuevo tipo presentadas en el mundo rural ha convertido el nuevo contrato social propuesto en un contrato híbrido. Una transformación que puede servir a la conciliación del modelo productivista con el promulgado por la ley. El análisis de las razones y especificidades de esta falta de coherencia entre los objetivos de la LOA y las formas que han tomado los CTE en la isla evidencian una comprensión organizacional considerable; lo que augura una aplicación más satisfactoria de los futuros contratos por parte de los profesionales y las instituciones de apoyo.

**GESTIONAR LOS INVESTIGADORES EN LAS EMPRESAS Carreras, designación para los proyectos y orientación de cualificaciones***François FORT y Daniel FIXARI*

¿Cómo se administran las carreras de los investigadores y cómo se desarrolla su movilidad? Un investigador debería imaginarse formar parte de una comunidad científica, sacando mayor provecho del nomadismo, o hacer carrera en su estructura adaptándose a las exigencias de sus proyectos? ¿Adonde va a llevarle su búsqueda de identidad? ¿Qué contrato psicológico puede cerrar con el organismo al que está vinculado? El estudio comparativo realizado por los autores en tres grandes grupos pone de relieve la naturaleza de las necesidades específicas en materias de constitución y de gestión de las cualificaciones raras, al igual que la forma particular de articular la asignación de los investigadores a los proyectos, la orientación global de las estructuras de cualificaciones y la gestión de carreras. De esta manera se puede entrever el carácter diferenciado de las necesidades del sector privado frente a las moviidades del sector público/privado y se subraya la cuestión de la motivación en el sector público.

**LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES CONTABLES EN LAS EMPRESAS QUEBEQUENSES***Marie Andrée CARON*

La contabilidad, ese saber ancestral, ha adquirido un poder importante. Pretende servir de garantía a los administradores que, gracias a ella, pueden actuar a distancia en un espacio/tiempo redefinidos; mientras que para la sociedad del riesgo, caracterizada por una época convulsionada hecha de oportunidades y riesgos, hace de ella una profesión amenazante. Para entender todos los aspectos en torno a la profesión contable, a la que las empresas otorga un poder creciente, es importante ir más allá de los aspectos puramente técnicos de la contabilidad y entender el sentido que el profesional contable da a su acción en la empresa, en el momento de interactuar con administradores no contables. La autora ha realizado más de 30 entrevistas a profesionales quebequenses de la contabilidad y propone a través del artículo un enfoque literario particular para relatar sus experiencias.

**SER UN "MALDITO FRANCÉS" EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN EN QUEBEC***Jean Pierre DUPUIS*

Por lo general, la privatización se considera como la solución a los problemas del transporte público. La historia del desarrollo del Hanoi Public Transport nos presenta una experiencia diferente. Sin embargo, cabe anotar que la competencia del sector privado se necesitará para mantener la empresa pública en el camino del éxito.

**François VALERIAN: EL ÉXITO, ¿MÉRITO O NEGOCIACIÓN?**

Comentarios sobre el libro de Michel Villette y Catherine Vuillermot: *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur (Retrato del hombre de negocios como depredador)*

**Blanche SEGRESTIN: LA GOBERNANZA... VISTA DESDE OTRO ANGULO**

Comentarios sobre el libro de M. Aglietta y A. Rébérioux: *Dérives du capitalisme financier (Derivas del capitalismo financiero)*

**Sébastien GAND: LA GESTIÓN DEL YO EN LA EMPRESA**

Comentarios sobre el libro de Valérie Brunel: *Les managers de l'âme – Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ? (Los administradores del alma. El desarrollo personal en la empresa, ¿nueva práctica del poder?)*

**ENTENDER LA INNOVACIÓN:****El eslabón perdido***Hervé DUMEZ*

El 10 de enero de 2005, la sesión del seminario CONDOR se dedicó a la presentación de Richard Lester, profesor en el M.I.T., del libro coescrito con Michael Piore, también profesor de la misma institución, sobre la innovación. El libro trata de mostrar que la innovación combina dos procesos antagónicos, irreconciliables, y que sin embargo conviven en la práctica: el enfoque analítico (que se apoya en las técnicas de resolución de problemas), que las empresas conocen bien, y un enfoque menos conocido, menos entendido: el enfoque interpretativo. La intervención de Richard Lester fue comentada por Paul Duguid (Berkeley y Copenhagen Business School) y Antonio Strati (Universidad de Trento, Italia).

**FINANCIAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN HOSPITALARIA:****¿Hasta qué punto?***Dr. Etienne MINVIELLE*

En el contexto francés, el objetivo del sistema de seguridad social es garantizar un nivel homogéneo de calidad en todos los establecimientos sanitarios, y no convertirlo un factor de discriminación como en el sistema competitivo norteamericano. No obstante, rápidamente se perciben los límites de tal afirmación: ¿Cuánto aceptará pagar el pueblo para conservar esta situación? El análisis de las situaciones que el Estado debe tratar y que lo lleva a desarrollar arbitrajes calidad-acceso-coste muestra que, con la introducción de un financiamiento de la calidad, tendría más elementos de juicio para tomar decisiones, pero estaría confrontado a un grado de complejidad mayor y a una presión social que reivindicaba siempre más calidad. Esta evolución también puede considerarse como ineluctable: implementar una regulación de la calidad, es afirmar un imperativo de sanidad pública, en especial en términos de reducción de riesgos; mostrar una mayor transparencia con el fin de mejorar la calidad, es responder a una demanda ciudadana, y seguramente también profesional, fuerte.

**¿LA CALIDAD! ¿QUEREMOS BARBEROS... DE CALIDAD!***Francis PAVÉ*

Francis Pavé, quien en su papel de informante se enteró de la existencia del artículo anterior, ha manifestado su escepticismo sobre las ideas en él defendidas. Como el comité de redacción había decidido publicar el artículo, se decidió dar la palabra al informante crítico y un derecho de respuesta al autor. El debate es un medio fecundo de dar vida a las ideas.

**Respuesta a Francis Pavé***Dr. Etienne MINVIELLE*

## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Органический закон, относящийся к финансовым законам (LOLF): простой инструмент менеджмента или подавляющая догма?

Арно Лаказ

Каким образом, при помощи комплекса количественных индикаторов, определять стремление служб полиции или жандармерии соблюдать установления Закона и защищать интересы общества? Как оценивать эффективность работы служб безопасности, в то время как желаемый эффект достигается путем срыва планов злоумышленников и в итоге ничего не происходит? Начав свой анализ LOLF критикой его применения к управлению силами общественного порядка, автор ставит вопрос о самой уместности этого демарша управления путем постановки задач применительно к государственным службам и о легитимности инструмента, который постепенно внедряется как само собой разумеющийся, при наличии широкого консенсуса. Не обладает ли, в конечном итоге, этот инструмент всеми признаками доктрины или могущественной догмы, перед лицом которой государственный администратор должен стараться сохранять весьма критическую позицию?

### ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

#### Управлять работой исследователей на предприятии Карьера, поручение проектов и управление компетенцией

Франсуа Фор и Даниэль Фиксари

Как управляется карьера исследователей, как развивается их подвижность? В чем больше заинтересован ученый: работать в своем научном сообществе, часто меняя место работы, или делать карьеру на каком-либо одном предприятии, адаптируясь к требованиям порученных ему проектов? Куда ведут его искания самого себя? Какой психологический контракт может быть создан между ним и организацией, в которой он трудится? Сравнительное исследование, проведенное авторами в трех крупных группах, выявляет специфическую природу их потребностей в области подыскания и управления редкими компетенциями, а также их особого метода назначать исследователей на проекты, осуществлять глобальное управление структурами компетенции и продвижением по служебной лестнице. Это исследование указывает также на дифференцированный характер потребностей частного сектора в отношении мобильности работников государственного/частного секторов, и ставит вопрос о мотивированности работы в государственном секторе.

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Витрина или задворки!

#### Роль Территориальных контрактов по эксплуатации в Гваделупе

Эдуардо Чиа и Мишель Дюльсир

Применение Закона о сельскохозяйственной ориентации (LOA) в Гваделупе, через посредство Территориальных контрактов по эксплуатации (СТЕ), приводит к системе деятельности, в которой значительную роль играют предприятия, все еще защищающие модель, направленную на повышение производительности и обращенную на экспорт. Из исчерпывающих опросов, проведенных среди сельскохозяйственных работников, следует, что СТЕ послужили для поддержания существующей ситуации, т.е. стали финансовыми «костылями» или импульсами для нынешней динамики, и не привели ни к новым проектам, ни к новой практике местного развития. Управление «по старинке» стимулированием нового типа, предоставленным сельскохозяйственным работникам, превратило предложенный новый

социальный договор в неустойчивый контракт. Это отклонение может стать спасительным, чтобы примирить модель, направленную на повышение производительности, с моделью, продвигаемой законом. Анализ причин и специфических особенностей этого недостатка связности между задачами LOA и способами, при помощи которых СТЕ применяются на острове, выявляет значительные организационные уроки: они предвещают более удовлетворительное овладение будущими контрактами со стороны профессионалов и сопутствующих организаций.

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Социализация профессиональных бухгалтеров на предприятиях Квебека

Мари Андре Карон

Старинная наука бухгалтерии обрела значительную власть. Она представляется ободряющей, чтобы позволить руководителям действовать дистанционно во вновь определенном сочетании пространство - время, в то время как общество риска, характеризуемое смутной эпохой, в которой царят случайность и риск, превращает ее в угрожающую профессию. Чтобы понять задачи бухгалтерской профессии, которой организация представляет растущую власть, важно отбросить ее чисто технические аспекты и понять смысл, который профессионал-бухгалтер придает своей деятельности при взаимодействии с управленческими работниками. Автор провел около тридцати бесед с квебекскими бухгалтерами-профессионалами и предлагает интересный литературный подход в своем рассказе.

### ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

#### Быть «проклятым французом» в Квебеке

Жан-Пьер Дюнон

В то время, как большинство антропологов видят культуры как динамические и открытые совокупности, взаимодействующие друг с другом, межкультурный менеджмент еще не способен усвоить эти знания и принять более взаимодействующие подходы к культуре. Как, например, объяснить отказ от вступления в деловые отношения, который демонстрируют некоторые жители Квебека, или «заточение», которое испытывают - или выбирают - некоторые французы, временно работающие в Квебеке, и трудности, символизируемые часто употребляемым выражением «проклятый француз»? Чтобы прояснить ситуацию, автор изучил жизненный опыт нескольких действующих лиц и эпизоды из истории отношений между Францией и Квебеком после уступки Новой Франции.

### МОЗАИКА

#### Успех - от личных достоинств до переговоров и соглашений

Франсуа Валериан

#### Областное управление - другими способами?

Бланш Сегрестен

#### Управление своим «я» на предприятии

Себастьян Ганд

### ДЕБАТЫ

#### Понимать новаторство: недостающее звено

А. Дюмез

10 января 2005 года заседание семинара CONDOR было посвящено презентации Ричардом Лестером, профессором M.I.T., книги, посвященной новаторству, которую он написал в соавторстве с Мишелем Пиор, также профессором M.I.T. В ней

показывается, что новаторство совмещает два антагонистических и непримиримых процесса, которые на практике должны тем не менее задействоваться совместно: аналитический демарш (опирающийся на технику решения проблемы), которым уже овладели предприятия, и менее изученный и освоенный интерпретативный демарш. Оппонентами Ричарда Лестера выступили Пол Дьюгид (Бизнес-школа Беркли и Копенгагена) и Антонио Страти (Трентский университет. Италия).

## ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

### Финансировать качество больничных услуг: до какого предела?

Д-р Этьен Менвьель

Во французском контексте задачей системы медицинского страхования является гарантия однородного уровня качества во всех медицинских учреждениях, а не создание фактора дискриминации, как в конкурентной североамериканской системе. Однако выявляются пределы такого утверждения: какие расходы согласно оплачивать общество для достижения этой цели? Анализ ситуаций, который должен провести ответственный за регулирование, и которые ведут к развитию системы арбитража качество-доступность-стоимость, показывает, что при ведении финансирования качества он может четко

определить стоящий перед ним выбор, сталкиваясь при этом с более высоким уровне сложности и с социальным давлением, которое требует постоянного улучшения качества. Но подобная эволюция может также представляться неизбежной: внедрение регулирования качества означает утверждение приоритетов общественного здоровья, в частности в области сокращения рисков, демонстрация большей гласности в свете улучшения качества отвечает растущим запросам граждан и медицинских работников.

### Ах, качество! Мы хотим ... качественных барьеров!

Франсис Паве

Ознакомившись с предыдущей статьей, Франсис Паве скептически отнесся к идеям, которые защищает ее автор. Тем не менее, редакция решила ее опубликовать, чтобы, как обычно, предоставить слово критику и дать право ответа автору: дискуссия является плодотворным методом для претворения в жизнь новых идей.

### Ответ Франсису Паве

Д-р Этьен Менвьель