

À deux semaines d'élections présidentielles et législatives qui représentent un enjeu majeur pour le pays et sachant que ces lignes ne seront lues que bien après que les résultats auront été connus, écrire cet éditorial m'est d'abord apparu être une gageure. Plutôt risqué, non, de s'aventurer dans des considérations hasardeuses qu'une actualité ironique balaiera bientôt au détour du premier vote venu ? D'autant que les auteurs publiés dans ce numéro ne m'ont pas facilité la tâche en choisissant des sujets un rien sensibles pour nos édiles, présents ou à venir. Jugez-en : 'le' dossier brûlant de politique industrielle, avec la réforme du groupe EADS ; la politique des transports en région Ile-de-France, avec l'échec de Mobilien ; l'innovation dans les PME, que chacun, tous horizons politiques confondus, appelle de ses vœux ; et un sujet social très chaud, enfin, sur l'impact, vu à l'aune des démarches compétences, des outils de management dans l'entreprise.

Je ne sais si nos élus lisent *Gérer & Comprendre*. J'ai la faiblesse de croire que, si tel n'était pas le cas, ce serait fort dommageable ! En effet, comment ne pas élargir la réflexion de Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer sur les questions de pouvoir au sein d'EADS, sur son multiculturalisme, sur l'identité nationale – question d'actualité s'il en est ! – de ses composantes, aux difficultés de la construction européenne, toujours absentes, à l'heure où j'écris, des discours de campagne. Comment ne pas entendre, dans l'article d'Antonio Gonzales Alvarez sur la mort de Mobilien, la problématique du fonctionnement démocratique dans nos sociétés occidentales et de la place des citoyens dans les décisions de l'État ou des collectivités locales ? Comment ne pas entendre l'écho, dans l'analyse des démarches compétences faite par Laurent Pascaïl, des difficultés vécues – parfois jusqu'au suicide – par les salariés face aux exigences croissantes du monde du travail ? Comment enfin, éluder les questions économiques fondamentales des choix technologiques et organisationnels de notre appareil productif, questions implicitement soulevées ici par Jean-Claude Boldrini dans son article sur une méthode de créativité innovante ? Ajoutons que les deux sujets que nous proposent Daniel Gouadain et Pierre Labardin sur la bonne tenue des comptes et de leurs comptes, pour être moins directement d'actualité, n'en renvoient pas moins à d'épineuses questions de fond quant à la bonne gouvernance des entreprises et la fidélité des informations qu'elles émettent, d'autres affaires Enron n'étant certes pas *a priori* impossibles.

Sans doute *Gérer & Comprendre* reflète-t-il, par les propos de ses auteurs et depuis la place qui est la sienne, les grandes questions qui animent notre époque. Sans doute, les politiques n'ont-ils pour notre revue qu'un regard distancié. Mais le citoyen que je suis attend d'eux quelques réponses aux questions qui sont ici soulevées parmi bien d'autres. Peut-être auront-elles déjà été apportées à l'instant où vous lirez ces lignes. Rêvons un peu... Le temps des élections s'y prête...

Pascal LEFEBVRE

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° 88 • JUIN 2007

**RÉDACTION
DES ANNALES DES MINES**
Conseil Général des Mines
120, rue de Bercy – Télédod 797
75572 Paris Cedex 12
www.annales.org

François VALÉRIAN,
Rédacteur en chef
Isabelle de BÉARN,
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,
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**

Manne HÉRON (†),
Maquette intérieure

Hervé LAURIOT PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page

Studio PLESS,
Maquette de couverture

Christine de CONINCK,
Recherche iconographique

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. 89-90

FABRICATION

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

COUVERTURE

Réunion de la congrégation des
commerçants de poissons pour
délibérer des règles du marché,
XIV^e siècle,
Bibliothèque du Musée Correr,
Venise.
© G. Dagli Orti/THE ART ARCHIVE

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 :
2^e, 3^e et 4^e de couverture

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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 irrédutibles. 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 expé-

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

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

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

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

L'ÉPREUVE DES FAITS

4
CULTURE ET RELATIONS
DE POUVOIR : UNE ANALYSE
LONGITUDINALE
DU GROUPE EADS

Par Christoph BARMEYER et Ulrike MAYRHOFER

L'ÉPREUVE DES FAITS

21
LA MORT DE « MOBILIEN »,
OU L'INNOVATION
AU RISQUE DE
LA CONCERTATION

Par Antonio GONZALEZ ALVAREZ

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX**36**
LA SURVEILLANCE DES
COMPTABLES EN FRANCE
(FIN DU XVIII^e SIÈCLE –
ENTRE-DEUX-GUERRES) :
LE PASSÉ D'UNE NÉCESSITÉ
ILLUSOIRE

Par Pierre LABARDIN

RÉALITÉS
MÉCONNUES**47**
CANDIDE AU PAYS DES
COMPTABLES : LES NORMES
IFRS RACONTÉES À UN JEUNE

Par Daniel GOUADAIN

MOSAÏQUE

57
Michel VILLETTE
AUTO PORTRAIT
D'UN HOMME D'AFFAIRES
« IDÉAL-TYPIQUE »

MOSAÏQUE

À propos du livre de Noël Goutard,
*L'outsider, Chroniques d'un patron hors
norme*, Paris, Village Mondial, 2005

Arnaud TONNELÉ

**L'ÉCONOMIE, ENTRE
SCIENCE ET INTÉRÊTS**À propos du livre de John K. Galbraith,
*Les Mensonges de l'économie – Vérité
pour notre temps*, Paris, Grasset, 2004

Christine BLONDEL

**L'INCONSCIENT AU CŒUR
DES ENTREPRISES FAMILIALES**À propos du livre de Jacques-Antoine Malarewicz,
*Affaires de famille – Comment les entreprises fami-
liales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris,
Village Mondial, 2006L'ÉPREUVE
DES FAITS**63**
LA DÉMARCHE
COMPÉTENCES :
UNE PRESCRIPTION
FACULTATIVE ?

Par Laurent PASCAIL

EN QUÊTE
DE THÉORIES**74**
LA MÉTHODE TRIZ
ET L'INNOVATION
DANS LES PME

Par Jean-Claude BOLDRINI

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS**86**
ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE

CULTURE ET RELATIONS DE POUVOIR : UNE ANALYSE LONGITUDINALE DU GROUPE EADS

L'équilibre des rapports de force résiste-t-il aux fusions internationales ? La création d'EADS, en 2000, symbolisait l'entente économique parfaite entre la France et l'Allemagne : direction bicéphale, parité actionnariale et principe de symétrie scrupuleusement respectés, tout était pensé pour assurer la pérennité de ce modèle d'équilibre européen. Six ans après, on ne peut que constater un véritable cafouillage dans cette conception fusionnelle de l'Europe. Quelles forces centrifuges ont fait exploser ce bel ensemble ? L'équilibre des rapports de pouvoir n'a pas résisté aux valeurs de référence de chacun des deux peuples. Et la dispersion géographique n'a fait que renforcer les modes de pensée « nationaux ».

Par **Christoph BARMAYER**, Maître de Conférences, IECS Strasbourg, Université Robert Schuman – CESAG et **Ulrike MAYRHOFER**, Professeur des Universités, Faculté des Affaires Internationales, Université du Havre et Professeur affiliée, Groupe ESC Rouen

Cette recherche porte sur l'équilibre des rapports de pouvoir dans les relations interorganisationnelles. Le champ d'investigation choisi par les auteurs est celui des fusions internationales. L'objectif est de comprendre l'évolution des rapports de force dans des opérations associant des acteurs de nationalité différente. La démarche utilisée est de type interprétatif. L'étude – empirique – est fondée sur une analyse approfondie de l'évolution des rapports de pouvoir au sein du groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. Six ans après sa création, le groupe vit une crise sans précédent : retards de livraison et changement de l'équipe de direction. À travers l'analyse du processus de fusion et de la

coopération internationale au sein d'EADS, nous chercherons à faire apparaître que les rapports de pouvoir dépendent non seulement des éléments contextuels ou des stratégies individuelles des acteurs, mais aussi des facteurs culturels. À trop négliger cette approche, on risque de rendre peu efficaces bien des tentatives de compréhension réciproque et de coopération.

Les rapports de pouvoir jouent un rôle déterminant dans les relations interorganisationnelles, notamment lorsque celles-ci sont formalisées par des accords s'inscrivant dans la durée. Ainsi, dans les opérations de rapprochement (alliances, coopératives, fusions-acquisitions), des acteurs indépendants mettent en commun tout (ou partie) de leurs ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002 ; MAYRHOFER, 2001]. La réussite

de ces accords interentreprises est souvent conditionnée par un certain équilibre entre les parties associées [EGG, 2000]. Or, les rapports de pouvoir caractérisant la mise en place d'une opération de rapprochement sont susceptibles d'évoluer au fil du temps : des relations relativement équilibrées peuvent évoluer vers des relations fortement déséquilibrées (dans lesquelles l'un des acteurs exerce un pouvoir prédominant).

Depuis le début des années 1980, les opérations de fusion-acquisition se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale [BUCKLEY et GHAURI, 2002; MAYRHOFER, 2005; MUCCHIELLI et KOHLER, 2000; URBAN, 1999]. La période récente est marquée par plusieurs opérations transfrontalières de grande envergure, telles qu'EADS, Sanofi-Aventis (la société Aventis étant issue de la fusion de la société française Rhône-Poulenc et de la société allemande Hoechst), Alcatel-Lucent et Mittal-Arcelor. Ces opérations se caractérisent par des rapports de force qui s'avèrent plus ou moins équilibrés.

Deux questions se posent dans le cas d'EADS : est-ce qu'on peut y observer un déséquilibre des rapports de pouvoir dès sa création, en 2000 ? Comment peut-on analyser les événements intra-organisationnels et les comportements divergents entre acteurs français et allemands ?

Les données empiriques récoltées proviennent essentiellement de sources secondaires (rapports annuels d'activité des sociétés Aérospatiale-Matra, DASA, CASA et EADS, documents internes d'EADS, revue de presse), complétées par des entretiens avec des responsables d'EADS. La première partie de l'article examinera la répartition du pouvoir suite au regroupement des sociétés Aérospatiale-Matra, DASA et CASA, la deuxième partie sera consacrée à l'évolution des rapports de pouvoir depuis la création du groupe EADS et consécutifs aux changements provoqués par les difficultés logistiques de la livraison de l'A 380 en 2006. La troisième partie, enfin, présentera une analyse prenant en considération des facteurs contextuels, individuels et culturels susceptibles d'aider à mieux comprendre la situation actuelle.

LA FUSION EADS : « MERGER OF EQUALS » ?

Toute fusion-acquisition constitue une opération puissante, tant sur le plan capitalistique que sur le plan opérationnel et organisationnel. Ainsi, ce sont les acteurs de l'opération qui doivent déterminer la répartition des parts de capital attribuées aux anciens actionnaires. Sur le plan opérationnel, la coordination et la localisation des activités sont souvent guidées par la recherche des meilleures synergies. Sur le plan organisationnel, la distribution des responsabilités et des fonctions se révèle d'une importance capitale, car elle détermine les relations de pouvoir et d'influence

[FELDMAN et SPRATT, 2000; HABECK *et al.*, 2001; MARION, 2000].

La réussite d'une fusion-acquisition est généralement fondée sur l'existence d'un projet de développement commun et dépend d'un certain équilibre dans les rapports de pouvoir. Il est important que les parties prenantes comprennent les avantages associés au regroupement et qu'elles s'efforcent d'atteindre ensemble les objectifs fixés [GUTH, 1998; MAYRHOFER, 2001]. Quand tel n'est pas le cas, des rapports de force déséquilibrés peuvent conduire à l'échec de l'opération menée. On constate, par ailleurs, que la question des rapports de pouvoir est plus sensible dans un contexte multiculturel que dans un contexte monoculturel [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002].

Après une présentation générale des différents partenaires d'EADS, nous allons nous intéresser aux rapports de pouvoir qui ont marqué sa mise en place.

Présentation des entités associées

Le groupe EADS regroupe les activités de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA – chaque société détenant une position de leader sur son marché domestique. L'entrée en Bourse du nouvel ensemble s'effectue en juillet 2000. Sa préparation a été particulièrement difficile, notamment en raison des caractéristiques des trois sociétés cofondatrices. Le groupe français Aérospatiale-Matra a été formé en 1999, suite à la fusion de la société d'État Aérospatiale avec la société privée Matra. L'État français était actionnaire – à hauteur de 48 % – du nouvel ensemble qui, en 1999, réalisait un chiffre d'affaires de 12,9 milliards d'euros, avec un effectif de 52 387 salariés. Le groupe allemand DASA était issu du regroupement des sociétés allemandes Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST), intervenu en 1989. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y étaient également intégrées. En 1999, le chiffre d'affaires de DASA s'élevait à 9,2 milliards d'euros et la société employait 46 107 salariés. Construcciones Aeronauticas (CASA) était une société détenue par l'État espagnol. En 1999, son chiffre d'affaires était de 1,2 milliard d'euros et son effectif de 7 430 salariés.

Par sa structure organisationnelle et sa répartition des pouvoirs de prise de décision dans plusieurs pays, l'organisation du groupe EADS peut être qualifiée de « pluraliste ». Selon DENIS *et al.* [2004], les organisations pluralistes sont exposées à trois dangers récurrents, qui peuvent contribuer à une sédimentation : une « paralysie collective », un « consensus inflationniste » et une « dilution des initiatives ». Ainsi, la distribution et la centralisation du pouvoir constituent des facteurs importants pour les décisions stratégiques et leur mise en œuvre au sein de l'organisation. Une

forte manifestation et une répartition équilibrée du pouvoir peuvent aider l'organisation à ne pas être exposée à ces dangers, comme nous pourrions l'observer lors de la création du groupe EADS. En même temps, la complexité de l'environnement et la répartition géographique des activités dans plusieurs pays exigent une décentralisation des processus stratégiques pour permettre au groupe de rester compétitif et de pouvoir répondre aux menaces de la concurrence [TORSET, 2004].

Dans le cadre de la création du groupe EADS, les acteurs impliqués ont prêté une attention particulière à l'équilibre des forces entre les entités associées. La confiance a joué un rôle prépondérant dans la création de la nouvelle société. « Pour travailler ensemble, il faut se faire confiance et pour se faire confiance, il faut se comprendre » commente Philippe Camus, l'ancien Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra, au cours de ses rencontres avec Rainer Hertrich, l'ancien Président du Directoire de Daimler Chrysler Aerospace (DASA), filiale du groupe DaimlerChrysler.



© Erich Lessing/MAGNUM PHOTOS

Les rapports de pouvoir lors de la création du nouveau groupe

Compte tenu du poids respectif des sociétés Aérospatiale-Matra et Dasa, la fusion a essentiellement été construite à partir d'un axe franco-allemand. Elle était fondée sur une parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, qui peut être expliquée par l'influence des pouvoirs publics dans ce secteur d'activité, et plus spécifiquement dans les domaines de la défense et de l'aéronautique. Dans ces secteurs, les intérêts nationaux jouent un rôle décisif. L'historique des entreprises associées, la forte implication de l'État ainsi que le poids des politiques européennes, nationales et même régionales ont exercé une influence prépondérante sur la structure organisationnelle du groupe EADS. Pour respecter la parité franco-allemande du capital, le groupe EADS a adopté le principe de symétrie au niveau de l'équipe managériale. Cette symétrie s'est traduite par la nomination de deux présidents exé-

cutifs : le Français Philippe Camus (l'ancien Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra) et l'Allemand Rainer Hertrich (l'ancien Président du Directoire de DaimlerChrysler Aerospace, DASA). La nouvelle société est dotée d'un siège unique qui se trouve à Schipol aux Pays-Bas, mais qui est réparti sur deux sites : la stratégie et le marketing (dirigés par des Français) sont localisés à Paris, la finance et la communication (dirigées par des Allemands) à Munich. Afin d'éviter des doublons au sein du groupe, chaque fonction et chaque division opérationnelle est pilotée par un seul responsable. Le respect de l'équilibre des nationalités et des compétences a entraîné des mouvements de personnel relativement importants.

Il paraît intéressant d'analyser les organigrammes divisionnaire et fonctionnel d'EADS sous l'angle de l'équilibre de la distribution du pouvoir. Dans la gestion quotidienne de la société, les deux Présidents Exécutifs sont assistés par un Comité Exécutif constitué des directeurs des divisions opérationnelles et des directeurs des trois principales directions fonctionnelles de la société. Le Comité Exécutif se compose de onze membres (cf. tableau 1).

Il convient de remarquer qu'en 2000, les divisions opérationnelles Airbus et Espace étaient dirigées par des Français, les divisions

| | |
|---------------------------|--|
| Philippe CAMUS (F) : | Président Exécutif |
| Rainer HERTRICH (D) : | Président Exécutif |
| Axel ARENDT (D) : | Directeur Financier |
| François AUQUE (F) : | Division Espace |
| Thomas ENDERS (D) : | Division Systèmes civils et de défense |
| Francisco FERNANDEZ (E) : | Division Avions de transport militaire |
| Noël FORGEARD (F) : | Président d'Airbus |
| Jean-Louis GERGORIN (F) : | Coordination stratégique |
| Jean-Paul GUT (F) : | Marketing |
| Gustav HUMBERT (D) : | Directeur Opérations Airbus |
| Dietrich RUSSELL (D) : | Division Aéronautique |

Tableau 1 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2000

| Division | Airbus | Avions de transport militaire | Aéronautique | Espace | Systèmes civils et de défense |
|----------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| Direction | Noël Forgeard (F) | Francisco Fernandez (E) | Dietrich Russel (D) | François Auque (F) | Thomas Enders (D) |
| % chiffre d'affaires | 64 % | 2 % | 16 % | 8 % | 10 % |

Tableau 2 : Importance relative des divisions opérationnelles d'EADS en 2000

Aéronautique et Systèmes civils et de défense étaient pilotées par des Allemands et la division Avions de transport militaire était confiée à un Espagnol. À première vue, le pouvoir semble avoir été distribué de façon égalitaire entre Français, Allemands et Espagnols. Le tableau présenté suggère une certaine cohérence, mais, dans la réalité, les Présidents Exécutifs et les membres du Directoire étaient géographiquement dispersés dans leur pays et leur entreprise d'origine. Cette dispersion géographique était susceptible de renforcer le mode de pensée « national », au détriment de l'émergence d'un mode de pensée « transnational ». En revanche, les projets fédérateurs mis en place par la direction des ressources humaines ont facilité les échanges entre les niveaux hiérarchiques intermédiaires.

La réalisation de la fusion a entraîné une réorganisation des filiales, divisions et alliances des trois sociétés autour de cinq pôles d'activités ou divisions opérationnelles : (1) Airbus, (2) Aéronautique, (3) Systèmes civils et de défense, (4) Espace et (5) Avions de transport militaire. Le tableau 2 indique l'importance des différentes divisions opérationnelles d'EADS en 2000. D'un point de vue stratégique, la division Airbus, qui réalisait 64 % du chiffre d'affaires du groupe et qui dégagait le plus grand bénéfice de toutes les divisions opérationnelles, paraissait la plus importante. Dans cette optique, il convient de souligner qu'Airbus était dirigé par un Français, Noël Forgeard.

De droit néerlandais, le groupe EADS a opté pour une structure unique, le Conseil d'Administration, réunissant des membres exécutifs et non exécutifs. Ce Conseil, qui est responsable des affaires de la société, constitue l'organe de décision le plus important après l'Assemblée des actionnaires. Le Conseil d'Administration se compose de onze membres, désignés et révocables par l'Assemblée des actionnaires. Il comprend un nombre égal d'administrateurs proposés respectivement par DaimlerChrysler et Sogepa (Lagardère, avec des institutions financières françaises, et Sogepa, société holding d'État française), un administrateur proposé par SEPI (société holding d'État espagnole) et deux administrateurs indépendants. Le tableau 3 indique la composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2000.

Parmi ses membres, le Conseil d'Administration a constitué deux comités permanents, l'un chargé des

missions d'audit (Comité d'audit), l'autre de la gestion des ressources humaines (Comité du personnel). L'analyse effectuée révèle que la création du groupe EADS avait été fondée sur le principe de symétrie. Cette symétrie s'est traduite par la parité actionnaire

| | |
|--------------------------|--|
| Manfred BISCHOFF (D) : | Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Jean-Luc LAGARDÈRE (F) : | Gérant commandité de Lagardère SCA Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Philippe CAMUS (F) : | Président Exécutif d'EADS |
| Rainer HERTRICH (D) : | Président Exécutif d'EADS |
| Axel ARENDT (D) : | Directeur Financier d'EADS |
| Eckhard CORDES (D) : | Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG |
| Pedro FERRERAS (E) : | Président de SEPI (société holding d'État espagnole) |
| Noël Forgeard (F) : | Président d'Airbus |
| Jean-René FOURTOU (F) : | Vice-Président d'Aventis |
| Louis GALLOIS (F) : | Président de la SNCF |
| Michael ROGOWSKI (D) : | Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voith AG |

Tableau 3 : Composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2000

riale entre la France et l'Allemagne, la nomination de deux Présidents Exécutifs et la composition du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration, comprenant un nombre égal de représentants français et allemands. On peut néanmoins constater un certain déséquilibre au niveau opérationnel, la division Airbus étant dirigée par un Français. Il devient tentant d'examiner comment les rapports de pouvoir ont évolué dans les années qui ont suivi la création du groupe EADS. À cette fin, nous allons examiner la répartition du pouvoir en 2005 – une année marquée par plusieurs tentatives de remise en cause des modes de fonctionnement initialement décidés.

L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE POUVOIR AU SEIN DU GROUPE EADS

La parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, décidée lors de la création du groupe EADS, semble maintenue : en 2005, l'actionnaire français, la Sogade (dont 50 % du capital sont détenus par le groupe Lagardère et 50 % par l'État français) et l'actionnaire allemand, la DASA (qui fait partie de DaimlerChrysler), détiennent respectivement 30,28 % du capital du groupe EADS ; 5,54 % sont détenus par l'État espagnol et 33,9 % sont flottants. Malgré l'équilibre au niveau de la répartition du capital, des remises en cause se dessinent concernant les rapports de pouvoir au sein du groupe EADS.

Vers un déséquilibre des rapports de pouvoir ?

Au début de l'année 2005, Noël Forgeard (58 ans), puissant président d'Airbus et proche du Président de la République française, Jacques Chirac, annonce son intention de vouloir remplacer le Président d'EADS, Philippe Camus. Suite à cette annonce, qui a beaucoup étonné les collaborateurs du groupe EADS et les médias, et suite à de nombreuses négociations, Philippe Camus doit se retirer de son poste. Noël Forgeard propose également d'abandonner le système binational de direction et de passer à un système de direction unique – à la française. Les dirigeants et les hommes politiques allemands sont alarmés par cette suggestion de prise de pouvoir unilatérale : pour les Allemands, le risque de perdre l'influence sur la stratégie de ce beau projet européen semble important. Le ministre allemand de l'Économie, Wolfgang Clement, s'exprime : « Merci à Noël Forgeard de nous avoir réveillés ». La crainte des responsables allemands de perdre de l'influence semble justifiée.

En effet, quelques mois avant, le groupe pharmaceutique français Sanofi avait repris le groupe pharmaceutique franco-allemand Aventis. Comme ARTE et EADS, Aventis a toujours été un symbole de la complémentarité interculturelle franco-allemande et de l'équilibre du modèle européen [BOISSIN, GUIEU et WIRTZ, 2001]. Suite à cette prise de contrôle, la partie allemande de Sanofi-Aventis, issue du géant allemand de la chimie Hoechst, a été réduite à un site de production de quelques milliers de salariés. Après cette expérience, les actionnaires allemands d'EADS, représentés par des dirigeants de DaimlerChrysler (comme Jürgen Schrempp et Manfred Bischoff), s'opposent au projet de Noël Forgeard. De longues négociations s'ensuivent. Les Français finissent par accepter l'idée de maintenir une co-présidence franco-allemande et Thomas Enders (46 ans) remplace son homologue allemand, Rainer Hertrich, devenant ainsi co-président d'EADS aux côtés de Noël Forgeard.

• *Le poids de Noël Forgeard*

Toutefois, Noël Forgeard continue d'essayer d'augmenter le poids de la France au sein du groupe : il tente de renforcer la direction opérationnelle en voulant cumuler les fonctions de co-président d'EADS et d'Airbus et en proposant, le cas échéant, la nomination de son homologue français, Gérard Blanc, à la tête d'Airbus. Dans le passé, le patron d'Airbus avait déjà bénéficié d'une dérogation pour pouvoir siéger également au Comité Exécutif d'EADS. Cette fois-ci, les Allemands s'opposent au cumul des deux présidences par Noël Forgeard.

Après de longues discussions entre les actionnaires et les responsables français et allemands (discussions interrompues durant quelques semaines pour ne pas influencer de façon négative le référendum français sur la Constitution européenne), c'est l'Allemand Gustav Humbert qui devient le nouveau président d'Airbus (fin juin 2005). Gustav Humbert (53 ans), ingénieur, a acquis une compétence professionnelle durant vingt-cinq ans dans le secteur aéronautique. Débutant sa carrière à la DASA, il a déjà été vice-président d'Airbus à Toulouse, aux côtés de Noël Forgeard. Pour la première fois, l'avionneur européen est dirigé par un Allemand. Cette concession française est contrebalancée par la tutelle hiérarchique de Noël Forgeard, qui obtient également la présidence du conseil des actionnaires d'Airbus.

Pour respecter le principe de symétrie, le groupe EADS continue d'être dirigé par deux Présidents Exécutifs : le Français Noël Forgeard et l'Allemand Thomas Enders. Les deux Présidents Exécutifs, nommés pour un mandat de cinq ans, sont assistés par le

| | |
|---------------------------|---|
| Noël FORGEARD (F) : | Président Exécutif |
| Thomas ENDERS (D) : | Président Exécutif |
| Jean-Paul GUT (F) : | Directeur Général Délégué (Marketing, International et Stratégie) |
| Hans Peter RING (D) : | Directeur Général Délégué (Finances) |
| François AUQUE (F) : | Division Espace |
| Fabrice BRÉGIER (F) : | Division Hélicoptères |
| Ralph CROSBY (USA) : | Amérique du Nord |
| Francisco FERNANDEZ (E) : | Division Avions de transport militaire |
| Gustav HUMBERT (D) : | Airbus |
| Jussi ITÄVUORI (Fin) : | Ressources Humaines |
| Stefan ZOLLER (D) : | Division Systèmes de défense et de sécurité |

Tableau 4 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2005

| Division | Airbus | Avions de transport militaire | Hélicoptères | Espace | Systèmes de défense et de sécurité |
|----------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------|
| Direction | Gustav Humbert (D) | Francisco Fernandez (E) | Fabrice Brégier (F) | François Auque (F) | Stefan Zoller (D) |
| % chiffre d'affaires | 60 % | 4 % | 12 % | 8 % | 16 % |

Tableau 5 : Importance relative des divisions opérationnelles d'EADS en 2005

Comité Exécutif qui comprend les directeurs des divisions opérationnelles, les directeurs des principales directions fonctionnelles et le directeur de la filiale nord-américaine d'EADS (*cf.* tableau 4). La composition du Comité Exécutif reflète la parité actionnariale entre la France et l'Allemagne: on peut observer la présence de quatre Français et de quatre Allemands (au lieu de cinq Français et cinq Allemands en 2000). Comme lors de la création d'EADS, un Espagnol (qui représente CASA) siège également au Comité Exécutif. Il semble intéressant de noter que le Comité Exécutif comporte désormais également un Américain et un Finlandais. Ce changement traduit-il l'ouverture grandissante du groupe et l'évolution d'une entreprise franco-allemande vers une entreprise transnationale?

• *Un Allemand à la tête d'Airbus*

Au niveau de la direction des divisions opérationnelles, le principe de symétrie est également maintenu (*cf.* tableau 5). Toutefois, plusieurs divisions changent de direction. Ainsi, l'Allemand Gustav Humbert remplace Noël Forgeard à la direction d'Airbus. De même, le Français Fabrice Brégier remplace l'Allemand Dietrich Russel à la tête de la division Hélicoptères (ancienne division Aéronautique). L'Allemand Stefan Zoller est nommé à la direction de la division Systèmes de défense et de sécurité. Compte tenu du poids prépondérant de la division Airbus (60 % du chiffre d'affaires réalisé), il convient de souligner que le pouvoir opérationnel, auparavant contrôlé par les Français, s'est déplacé au profit des Allemands.

Le principe de symétrie est aussi respecté au niveau du Conseil d'Administration, qui se compose de cinq Français, de cinq Allemands et d'un Espagnol (*cf.* tableau 6). Par rapport au Conseil d'Administration élu en 2000, il convient de noter plusieurs changements. Noël Forgeard et Thomas Enders, les nouveaux Présidents Exécutifs d'EADS, remplacent Philippe Camus et Rainer Hertrich. Le nouveau directeur général délégué « Finances » d'EADS, Hans Peter Ring, remplace l'ancien directeur financier d'EADS, Axel Arendt. Le nouveau directeur général délégué « Marketing, International et Stratégie » d'EADS, Jean-Paul Gut, prend la place de l'ancien Président d'Airbus. Contrairement à son prédécesseur, le nouveau Président d'Airbus, Gustav Humbert,

ne siège pas au Conseil d'Administration d'EADS. Ce choix pourrait s'expliquer par la volonté de respecter l'équilibre des pouvoirs nationaux. Rüdiger Gruber représente le groupe DaimlerChrysler à la place de Eckhard Cordes. François David, Président de la Coface, remplace Jean-René Fourtou, l'ancien Vice-Président d'Aventis. Enfin, Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, un enseignant-chercheur, remplace Pedro Ferreras, Président d'une société holding de l'État espagnol.

| | |
|---------------------------------|---|
| Manfred BISCHOFF (D) : | Responsable de DaimlerChrysler pour la branche aérospatiale Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Arnaud LAGARDÈRE (F) : | Gérant et associé commandité de Lagardère Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Noël FORGEARD (F) : | Président Exécutif d'EADS |
| Thomas ENDERS (D) : | Président Exécutif d'EADS |
| Hans Peter RING (D) : | Directeur Général Délégué "Finances" |
| Jean-Paul GUT (F) : | Directeur Général Délégué "Marketing, International et Stratégie" |
| Rüdiger GRUBE (D) : | Membre du Management de DaimlerChrysler |
| Louis GALLOIS (F) : | Président de la SNCF |
| François DAVID (F) : | Président de la Coface |
| Michael ROGOWSKI (D) : | Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voith AG |
| Juan M. EGUIAGARAY UCELAY (E) : | Maître de conférences de l'Université Carlos III de Madrid |

Tableau 6 : Composition du Conseil d'administration d'EADS en 2005

Pour surveiller l'équilibre des pouvoirs, le principe de « *reporting croisé* » a été imposé par les Allemands: un dirigeant français d'une filiale d'EADS doit rendre

compte hiérarchiquement au Président Exécutif allemand ; de même, les activités d'un dirigeant allemand d'une filiale d'EADS sont supervisées par le Président Exécutif français. Ce système bicéphale est destiné à améliorer la communication au sein du groupe et à faciliter la prise de décision. Il est fondé sur le concept allemand de co-gestion managériale (*Mitbestimmung*). L'Espagne est représentée par une seule personne.

- *Les retards de l'A 380*

Les retards techniques dans la fabrication de l'A 380, dus à la mise en place trop tardive des câblages électriques et liés à la dispersion des centres de production dans plusieurs pays, sont annoncés en juin 2006. Cumulés à des luttes de pouvoir internes, ils provoquent une crise sans précédent au sein du groupe EADS. Les pertes subies, en raison des retards de livraison de l'A 380, ont ébréché la confiance dans la maîtrise technologique du groupe, ce qui s'est traduit par une chute de 30 % de la valeur de l'action. Quelques semaines avant cette chute, plusieurs cadres dirigeants, dont Noël Forgeard, avaient vendu des quantités importantes de stock-options, remettant en cause leur crédibilité. Cette crise reflète la complexité organisationnelle d'EADS et l'instabilité de la répartition du pouvoir, instabilité accentuée par des perceptions du pouvoir différentes et par la coexistence, dans le groupe, d'intérêts publics et privés.

Après cette analyse de l'évolution des rapports de pouvoir, il paraît nécessaire de présenter la situation

| | |
|---------------------------|---|
| Louis GALLOIS (F) : | Président Exécutif d'EADS et d'Airbus |
| Thomas ENDERS (D) : | Président Exécutif EADS |
| Fabrice BRÉGIER (F) : | Directeur général délégué d'Airbus |
| Jean-Paul GUT (F) : | Directeur Général Délégué (Marketing, International et Stratégie) |
| Hans Peter RING (D) : | Directeur Général Délégué (Finances) |
| François AUQUE (F) : | Division Espace |
| Jean BOTTI (F) : | Directeur de la Technologie |
| Lutz BERTLING (D) : | Division Hélicoptères |
| Ralph CROSBY (EU) : | Amérique du Nord |
| Francisco FERNANDEZ (E) : | Division Avions de transport militaire |
| Jussi ITÄVUORI (Fin) : | Ressources Humaines |
| Stefan ZOLLER (D) : | Division Systèmes de défense et de sécurité |

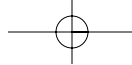
Tableau 7 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2006

actuelle en termes d'occupation des postes influents dans le système de gouvernance d'EADS. La composition du Comité Exécutif a beaucoup changé après le départ de Noël Forgeard, qui a dû démissionner de sa fonction de co-président du groupe EADS pour céder sa place à Louis Gallois, auparavant Président de la SNCF (*cf.* tableau 7). Pour regagner la confiance des actionnaires et du public, Gustav Humbert, Président allemand d'Airbus depuis seulement un an, a également annoncé son départ, laissant sa place au Français Fabrice Brégier, qui a été directeur de la division Eurocopter. La division Eurocopter est dirigée par un Allemand, Lutz Bertling, ancien responsable d'Eurocopter en Allemagne. Le Comité Exécutif, qui comptait onze membres en 2005, se compose de douze personnes en 2006 : le Français Jean Botti rejoint le Comité Exécutif pour occuper le poste de directeur technologique. Il convient de souligner que Louis Gallois cumule deux postes de direction : celui de Président Exécutif d'EADS et celui de Président d'Airbus (pour lequel il est assisté par Fabrice Brégier).

La composition du Conseil d'Administration a peu changé, mais elle semble contrebalancer les changements en faveur des dirigeants français dans le Comité Exécutif (*cf.* tableau 8) : Louis Gallois, déjà présent dans le Conseil d'administration en 2005, a remplacé Noël

| | |
|---------------------------------|---|
| Manfred BISCHOFF (D) : | Responsable de DaimlerChrysler pour la branche aérospatiale Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Arnaud LAGARDÈRE (F) : | Gérant et associé commandité de Lagardère Président du Conseil d'Administration d'EADS |
| Louis GALLOIS (F) : | Président Exécutif d'EADS |
| Thomas ENDERS (D) : | Président Exécutif d'EADS |
| Hans Peter RING (D) : | Directeur Général Délégué "Finances" |
| Jean-Paul GUT (F) : | Directeur Général Délégué "Marketing, International et Stratégie " |
| Rüdiger GRUBE (D) : | Membre du Management de DaimlerChrysler |
| François DAVID (F) : | Président de la Coface |
| Michael Rogowski (D) : | Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voigth AG |
| Juan M. EGUIAGARAY UCELAY (E) : | Maître de conférences de l'Université Carlos III de Madrid |

Tableau 8 : Composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2006



| Année | Membres | Français | Allemands | Autres |
|-------|---------|----------|-----------|---------------------------------------|
| 2000 | 11 | 5 | 5 | 1 Espagnol |
| 2005 | 11 | 4 | 4 | 1 Espagnol, 1 Américain, 1 Finlandais |
| 2006 | 12 | 5 | 4 | 1 Espagnol, 1 Américain, 1 Finlandais |

Tableau 9 : Évolution de la composition du Comité Exécutif d'EADS

| Année | Membres | Français | Allemands | Autres |
|-------|---------|----------|-----------|------------|
| 2000 | 11 | 5 | 5 | 1 Espagnol |
| 2005 | 11 | 5 | 5 | 1 Espagnol |
| 2006 | 10 | 4 | 6 | 1 Espagnol |

Tableau 10 : Évolution de la composition du Conseil d'Administration d'EADS

Forgeard; Fabrice Brégier, directeur général délégué d'Airbus, ne siège pas au Conseil d'Administration. Le nombre total des membres du Conseil d'Administration a diminué, passant de onze à dix. Ainsi, le nombre de Français s'est réduit de cinq personnes à quatre, tandis que le nombre d'Allemands (cinq) est resté stable.

Pour résumer l'évolution des rapports de pouvoir dans le Comité Exécutif du groupe EADS, on peut faire deux constats (cf. tableau 9) : premièrement, la parité franco-allemande observée entre 2000 et 2005 – en termes d'effectifs – n'existe plus. Les Français sont majoritaires, avec cinq personnes contre quatre Allemands. Deuxièmement, le Comité Exécutif s'est internationalisé à partir de 2005, compte tenu du fait qu'EADS, d'entreprise européenne, est devenue multinationale.

En même temps, deux observations peuvent être faites, concernant la composition du Conseil d'administration depuis 2000, qui vont nuancer la crainte du public allemand d'une prise de pouvoir par les Français (cf. tableau 10) : premièrement, comme pour le Comité Exécutif, la parité franco-allemande – en termes d'effectifs – n'existe plus. Toutefois, les Allemands sont majoritaires, avec cinq personnes contre quatre Français. Ainsi, le groupe espère garantir l'équilibre des pouvoirs en contrebalançant le poids français dans le Comité Exécutif. Deuxièmement, l'internationalisation du groupe ne se reflète pas dans la composition du Conseil d'Administration. Contrairement au Comité Exécutif, il reste majoritairement franco-allemand.

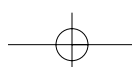
ANALYSE CULTURELLE DE L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE POUVOIR

La lutte d'influence et de pouvoir (qui a impliqué des dirigeants et des hommes politiques en France et en Allemagne durant plusieurs mois) a créé des blocages considérables dans le management et a provoqué la

plus grave crise du groupe EADS depuis sa création. Pour mieux comprendre le cas EADS et les stratégies et comportements des acteurs français et allemands, il semble intéressant d'effectuer une analyse approfondie de ces rapports de pouvoir.

Depuis plusieurs décennies, se déroule une discussion entre les approches institutionnaliste et sociétale [MAURICE, SELIER et SILVESTRE, 1982; MAURICE et SORGE, 2000; WHITLEY, 1999] et l'approche culturaliste [HOFSTEDE, 2001, D'IRIBARNE, 1989], pour analyser et comprendre le management et la gestion des entreprises à l'international. L'approche culturaliste est souvent critiquée comme étant trop étroite, se basant sur une mono-causalité et oubliant d'autres facteurs d'influence [BARMAYER et DAVOINE, 2007]. C'est ainsi que WHITLEY [1999] propose une combinaison des approches institutionnaliste et culturaliste, en prenant en considération les institutions politico-économiques et culturelles. Les deux approches sont plutôt complémentaires : une compréhension des pratiques de concertation et des relations hiérarchiques dans l'entreprise nécessitent la connaissance des éléments du cadre légal régulant la cogestion et le système de formation [BARMAYER, 2007]. En même temps, l'histoire d'un pays, son identité et l'ensemble des valeurs qui lui sont associées, constituent un cadre de référence, qui conditionne les pratiques sociales des acteurs et leur donne du sens, y compris dans l'organisation [D'IRIBARNE, 1989].

Fondée sur ce constat, l'analyse du cas EADS peut être effectuée à partir d'un modèle qui aide à structurer et à analyser de façon plus équilibrée des situations interculturelles, et cela en tenant compte non seulement des facteurs culturels ou culturalistes, mais aussi d'autres facteurs d'influence institutionnalistes. DÉFELIX [2001] propose une « analyse contextualiste » comportant trois variables : (1) le contexte, qui concerne l'environnement de l'organisation et ses caractéristiques internes, (2) le contenu, qui porte sur son activité et (3) le processus, qui révèle l'action des



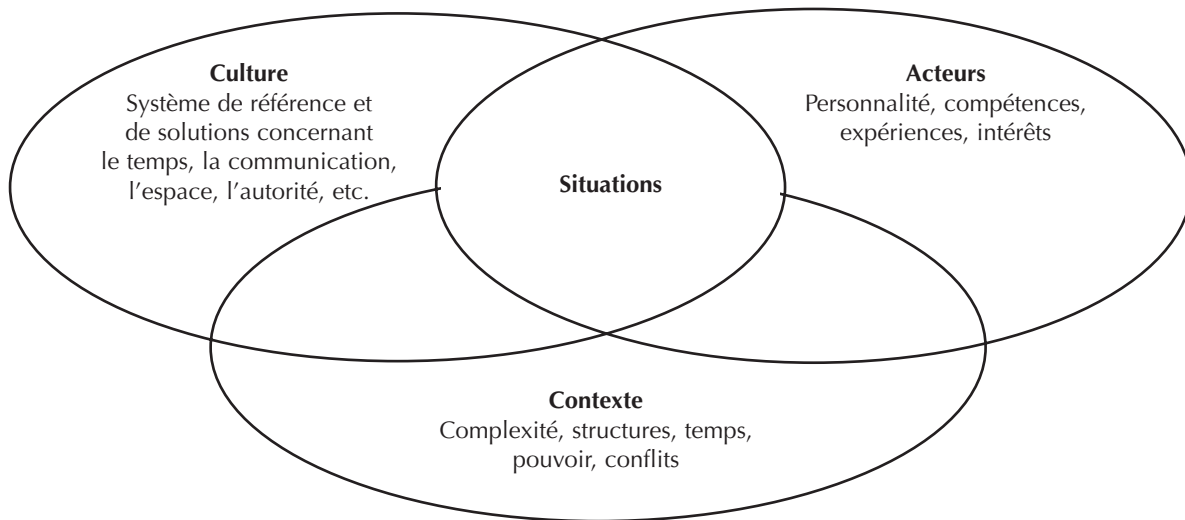


Figure 1 : Les facteurs d'influence sur des situations de management interculturel

individus sur l'évolution du système. Pour analyser le cas EADS, nous allons utiliser une approche similaire, fondée sur le modèle proposé par Kinast et Schroll-Machl [2003], modèle qui met en relief trois facteurs d'influence dans les situations du management interculturel : le *contexte*, les *acteurs*, et la *culture* (cf. figure 1). Ces trois facteurs interagissent et s'influencent mutuellement. Étant donné le poids prépondérant de la France et de l'Allemagne dans le développement d'EADS, nous nous focaliserons sur ces deux pays.

Le contexte

Le premier facteur, et élément, de l'analyse est le contexte. Les acteurs se comportent dans un espace lié à des institutions politiques et économiques, et qui s'est construit à partir de l'histoire [D'IRIBARNE, 1989; HOFSTEDÉ, 2001; WHITLEY, 1999] : des idées, des stratégies, des interactions interculturelles et des expériences de travail sont à l'origine du groupe EADS, développées notamment durant une longue phase de coopération entre les entreprises aéronautiques des trois pays. Ceux-ci ont des conceptions différentes du rôle de l'État dans les systèmes économiques.

• *Ordo-libéralisme contre pantouflage*

Dans le modèle du capitalisme allemand par exemple, qui s'est établi dans l'après-guerre, les marchés sont « institués politiquement » et soumis à une « régulation sociale » [STREECK, 1996], conformément à la conception de l'économie sociale de marché de Ludwig Erhard (« *soziale Marktwirtschaft* »). Cette conception s'est inspirée de la doctrine de l'ordo-libéralisme de Walter Eucken et de l'École de Fribourg, dans laquelle l'ordre économique et social garantit le bon fonctionnement des marchés et l'État joue un rôle central de régulateur pour instaurer et maintenir

cet ordre. Mais l'État ne doit pas intervenir dans la décision des entreprises [BOURGEOIS, 2005; MAYRHOFER, 2001, 2002]. Pour cette raison, l'État allemand ne possédait pas d'actions dans EADS comme l'État français, présent dans le capital du groupe depuis sa création. Contrairement aux acteurs allemands qui n'oscillent pas entre la sphère politique de l'État et la sphère privée de l'entreprise, les acteurs français ont – de par leur carrière – des liens très étroits avec l'État (« pantouflage ») et peuvent ainsi défendre des intérêts sociaux et politiques.

• *Des objectifs stratégiques autant qu'économiques*

EADS est aussi un groupe à l'origine et à l'identité européennes qui vise depuis sa création à contrebalancer le pouvoir du concurrent américain Boeing. Depuis que des capitaux russes sont entrés à hauteur de 5 % dans le capital d'EADS via l'achat des actions de la Vnechtorgbank, à l'été 2006, managers et hommes politiques – même en Allemagne – sont mis en garde de ne pas perdre leur influence sur les décisions stratégiques du groupe. Symbole de l'Europe et d'une coopération permettant de réaliser des synergies, EADS se retrouve au centre d'intérêts et de réflexions économiques et politiques.

• *Un groupe trop éparpillé*

Le contexte concerne aussi les aspects politico-sociaux, voire géographiques : les nombreux sites de production d'EADS en Europe ne facilitent pas la coopération et la coordination. Non seulement les différentes pièces, par exemple des avions, sont souvent transportées d'un site à l'autre, mais le site constitue aussi en lui-même un lieu central pour la création et la sécurité des emplois. Les sites de Toulouse et d'Hambourg ont beaucoup profité de la dynamique d'Airbus. L'assemblage final de l'A 380 s'effectue à Toulouse où il a créé un nombre important d'em-

plais : on a ainsi embauché 1 000 personnes en 2005 (le site de Toulouse comptait déjà 11 000 salariés). Compte tenu des enjeux politiques et sociaux, chaque pays essaie d'attirer un maximum de projets pour stimuler le renforcement des tissus industriels, fondement du bien-être économique et social d'une région. Il s'avère que les choix nationaux l'emportent parfois sur une logique industrielle cohérente et efficace.

En raison de problèmes logistiques dans la fabrication du modèle A 380, qui ont eu pour conséquence une livraison tardive et des coûts importants, le contexte est devenu plus difficile pour EADS. Des pressions politiques et économiques pèsent sur le groupe et sur ses dirigeants. La fermeture de certaines usines, des suppressions d'emplois, une réorganisation du groupe trop éparpillé sur une multitude de sites de production, autant de sujets de discussion brûlants. Ce contexte difficile influence la coopération franco-allemande et le management interculturel. Il convient de noter, et c'est bien naturel, que les particularités culturelles posent peu de problème dans un contexte favorable, mais deviennent problématiques lorsqu'il y a un différent au niveau des intérêts, des opinions ou des objectifs [HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS 2000]. C'est dans de telles situations que la question de l'influence et du pouvoir se pose.

• *Pouvoir économique pour l'Allemagne et pouvoir politique pour la France?*

Comment la dimension politico-économique du contexte se manifeste-t-elle? Le groupe EADS, en tant que microcosme européen et surtout franco-allemand, porte, à travers ses collaborateurs, différentes conceptions du pouvoir : il a été accepté de façon implicite que la France détiendrait le pouvoir politico-stratégique et l'Allemagne le pouvoir économique. La chute des pays communistes, l'élargissement de l'Europe et la mondialisation ont récemment perturbé cet équilibre. Depuis l'échec du référendum sur la Constitution européenne, en 2005, la France est en train de perdre du pouvoir politique ; l'Allemagne, elle, perd de son pouvoir économique, notamment en raison des coûts engendrés par sa réunification. Le succès économique d'EADS, et plus particulièrement d'Airbus, a eu pour conséquence que les actionnaires allemands impliqués (DaimlerChrysler) s'intéressent de plus en plus à cette entreprise qui, dans le passé, a été davantage gérée par les Français que par les Allemands. Par ailleurs, une nouvelle génération de dirigeants allemands, avec une formation et une expérience internationale (souvent nord-américaine) et une relation envers le pouvoir beaucoup moins complexée que la génération précédente, a pris des fonctions importantes dans les entreprises allemandes. Les mauvaises expériences des coopérations franco-allemandes, comme Sanofi-Aventis ou Siemens-Alstom, ont créé une méfiance prudente

dans la pensée stratégique de certains managers allemands. Ainsi, un discours ferme de la part des dirigeants allemands (comme Jürgen Schrempp et Manfred Bischoff) ne peut guère étonner. Les tentatives des responsables français de gagner de l'influence et du pouvoir – notamment à travers la direction et le conseil d'administration – ont ainsi été contrées par les responsables allemands.

On peut donc remarquer une nouvelle attitude des responsables allemands concernant EADS : au début de l'année 2007, DaimlerChrysler réduit sa participation de 22,5 % à 15 %, mais conserve ses droits de vote. Ainsi, l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires français et allemands d'EADS est maintenu. Les actions sont achetées par un consortium de quinze investisseurs, dont sept du secteur privé, comme Allianz, Commerzbank, Deutsche Bank, Goldman Sachs et Crédit Suisse, et huit investisseurs du secteur public, comme la banque publique d'investissement KfW, des compagnies financières, et des établissements de crédit de plusieurs Länder (Hambourg, Basse-Saxe, Bavière, Brême et Bade-Wurtemberg). Le gouvernement fédéral allemand, qui s'est interdit d'intervenir, a salué cette initiative qui permet de sauvegarder l'équilibre franco-allemand au sein d'Airbus et d'EADS.

Les acteurs

Le deuxième élément de l'analyse est constitué par les acteurs qui sont à l'origine des interactions politiques et managériales chez EADS et qui les vivent et les interprètent mutuellement [CROZIER et FRIEDBERG 1977]. À première vue, les acteurs principaux sont les managers qui se trouvent à la direction de l'entreprise, et notamment les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration. Nous allons porter une attention particulière à Noël Forgeard, qui peut être considéré comme l'acteur central de l'évolution des rapports de pouvoir. En tant qu'ancien directeur d'Airbus et d'EADS, il est l'architecte stratégique du modèle A 380.

Le parcours suivi par Noël Forgeard (*cf.* tableau 11) représente l'exemple typique des top-managers français avec des passages entre la politique et l'entreprise, « le pantouflage » [BAUER et BERTIN-MOUROT, 1996; JOLY, 1996, 2005], ce qui permet la constitution d'influents réseaux. Noël Forgeard, issu d'une Grande École, travaille au service de l'État avant de rejoindre un grand groupe industriel où il occupe un poste de direction. Durant sa carrière, Noël Forgeard rencontre des personnalités éminentes et influentes, telles Jacques Chirac, Jean-Luc Lagardère et Philippe Delmas, ancien conseiller du ministre des Affaires étrangères Roland Dumas et auteur du livre *De la prochaine guerre avec l'Allemagne* (1999). La figure 2 présente quelques acteurs du réseau de Noël Forgeard.

Noël FORGEARD

Né en 1946

Formation : École Polytechnique, École des Mines

| | |
|-----------|---|
| 1972-1978 | : Ingénieur en chef du ministère de l'Industrie |
| 1978-1981 | : Conseiller technique au ministère des Transports et de la Défense |
| 1981-1986 | : Directeur adjoint des filiales d'Usinor où il effectue des réorganisations stratégiques |
| 1986-1987 | : Conseiller pour les affaires industrielles auprès de Jacques Chirac |
| 1987-1992 | : Senior Vice Président des activités Espace et Défense de Matra |
| 1992-1998 | : Directeur général du groupe Lagardère |
| 1998-2000 | : Chief Executive Officer de Airbus Industries |
| 2000-2006 | : Membre du directoire d'EADS et directeur général d'Airbus |
| 2005 | : Remplace Philippe Camus comme co-président d'EADS |
| 2006 | : Démissionne d'EADS |

Tableau 11 : Parcours professionnel de Noël Forgeard

Certes, des réseaux de pouvoir existent aussi en Allemagne. Mais les relations entre le secteur privé et l'État sont beaucoup plus étroites en France qu'en Allemagne, notamment en raison de la centralisation des têtes de réseau à Paris et de la décentralisation des réseaux en Allemagne avec un fort pouvoir des Länder (qui sont responsables de la politique économique, de

la politique culturelle et de celle de l'éducation) et l'implantation des grandes entreprises à travers le pays. Depuis l'acquisition de l'entreprise pharmaceu-

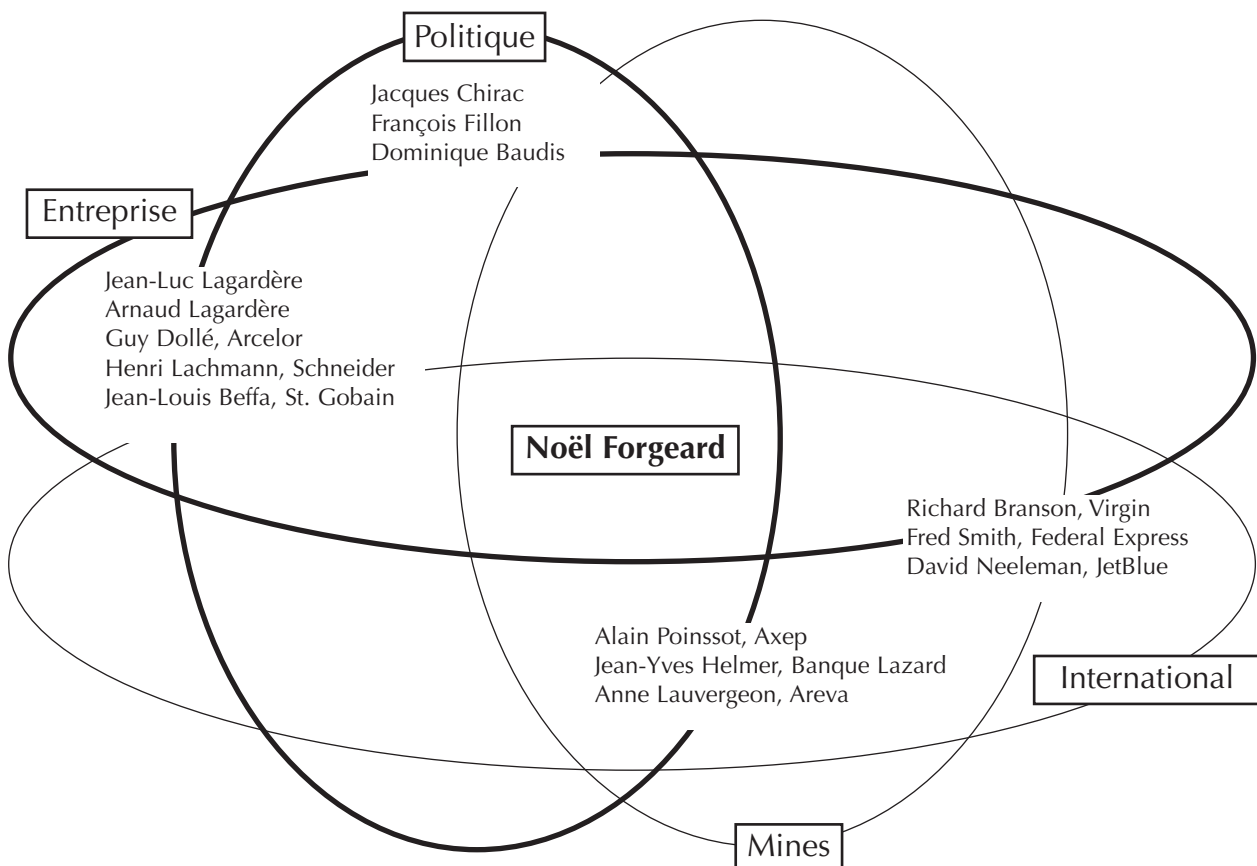


Figure 2 : Le réseau de Noël Forgeard

la politique culturelle et de celle de l'éducation) et l'implantation des grandes entreprises à travers le pays. Depuis l'acquisition de l'entreprise pharmaceu-

(SAP), Mühleim (Aldi), Gütersloh (Bertelsmann). Dans ces structures décentralisées, il est difficile de créer un seul réseau.

• *Tactique personnelle et stratégie rationnelle*

Que s'est-il passé, au niveau du jeu des acteurs? L'entourage de Noël Forgeard le décrit comme un dirigeant ambitieux doté d'une forte personnalité et d'un sens du pouvoir affirmé. Motivé par son succès chez Airbus, il revendique la place occupée par Philippe Camus à la tête d'EADS. Philippe Camus et Noël Forgeard ont été «unis» pendant longtemps au sein du groupe Matra. Leur ciment était leur patron, Jean-Luc Lagardère. Les tensions entre les deux hommes s'amplifient après la disparition soudaine de Jean-Luc Lagardère, en 2003. Chacun utilise ses influences auprès du gouvernement: Noël Forgeard est proche de Jacques Chirac; Jean-Louis Gergorin, qui soutient Philippe Camus, connaît Dominique de Villepin depuis son passage au Quai d'Orsay. Le conflit s'accroît, car Noël Forgeard contourne Philippe Camus pour traiter uniquement avec les actionnaires. La presse révèle l'existence d'une lettre anonyme («l'affaire Clearstream»), qui est perçue comme une tentative pour affaiblir Noël Forgeard. Pour mettre un terme à la détérioration du climat interne, Arnaud Lagardère nomme Noël Forgeard à la tête d'EADS en 2004 et rapatrie Philippe Camus auprès de lui.

Suite à la vente de stock-options en 2006, Noël Forgeard est contraint de démissionner de ses fonctions: avant que le public n'ait pris connaissance des problèmes de livraison de l'A 380, le dirigeant vend ses stock-options – contrairement à son collègue allemand Thomas Enders – en réalisant 3 millions d'euros de plus-value, mais il affirme les avoir vendues au mois de mars 2006, donc avant d'avoir pris connaissance des problèmes en mai 2006.

Crozier et Friedberg [1977] se sont beaucoup intéressés aux stratégies des acteurs dans les organisations. Leurs travaux montrent que les stratégies et tactiques personnelles des acteurs qui souhaitent obtenir et garder du pouvoir et de l'influence sont souvent aussi importantes dans la vie – et la survie – des organisations que les stratégies économiques et financières dites «rationnelles». Ainsi, les jeux de pouvoir modifient le cadre formel de l'organisation et ils peuvent même provoquer des dysfonctionnements. Le jeu des acteurs n'est pas toujours écrit; il se développe plutôt grâce à des zones d'incertitude et à des espaces d'ambiguïté qui laissent une place à la liberté. L'acteur cache une partie de son jeu, il interprète les règles officielles du jeu. Les acteurs sont libres de poursuivre des objectifs individuels qui ne sont pas toujours conformes avec ceux de l'organisation, même si des intérêts communs peuvent exister. Le pouvoir représente un élément central dans ces jeux stratégiques. Les comportements de certains managers d'EADS, mais, surtout, les attitudes affichées par Noël Forgeard, correspondent aux comportements stratégiques décrits par Crozier et Friedberg. Cette approche est certes fortement influencée par le

contexte organisationnel français, mais la notion de pouvoir comporte une dimension universelle, dans la mesure où l'obtention du pouvoir et de l'influence peut être considérée comme fondamentale dans le cadre de la gestion d'une organisation.

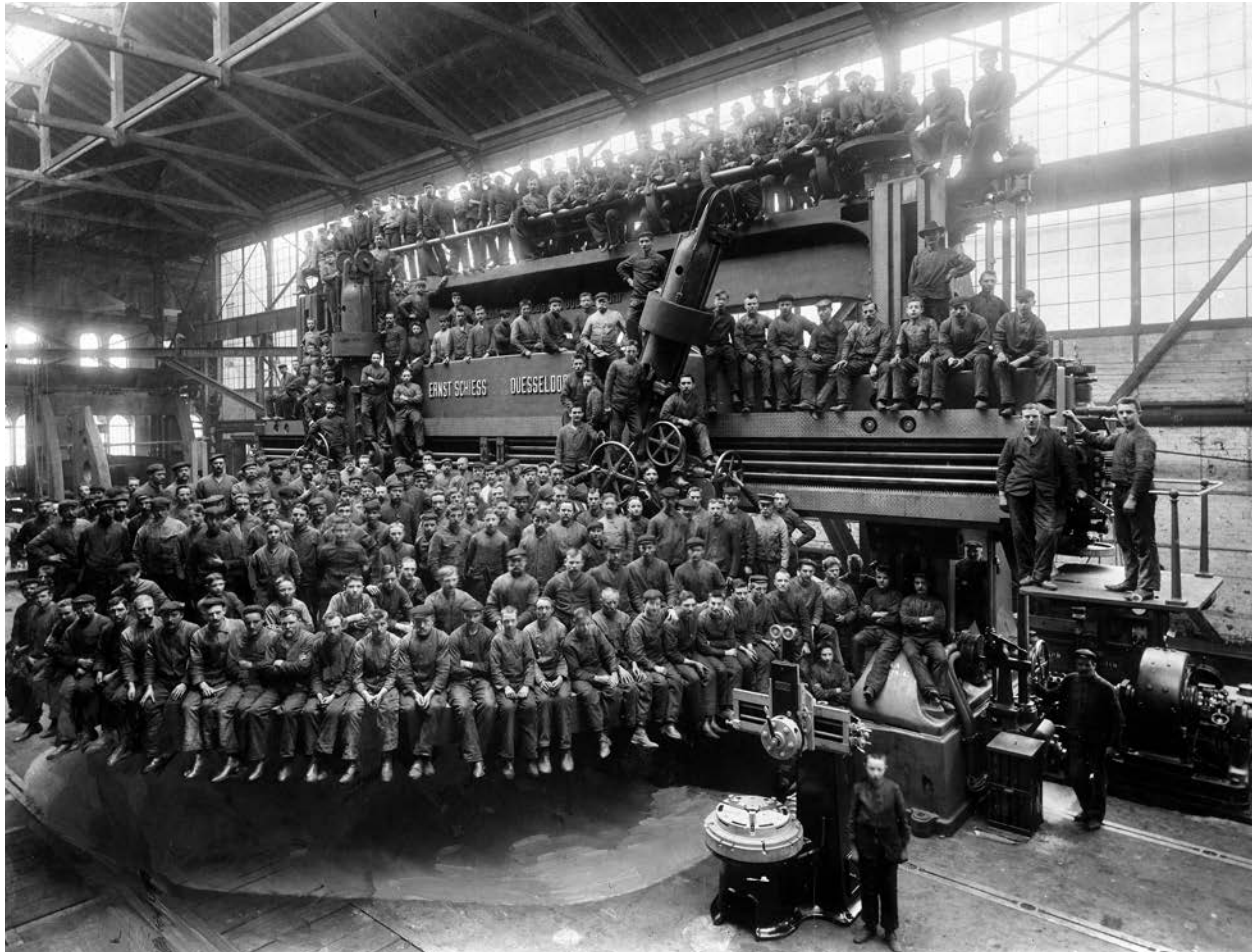
La culture

L'élément culturel complète l'analyse de ces rapports de pouvoir, et joue certainement un rôle central, car les acteurs qui agissent dans un contexte donné sont imprégnés par une socialisation culturelle qui a formé leur façon de percevoir la réalité, et de penser et d'agir selon cette perception [BARMAYER, 2007]. Ainsi, la culture peut être définie comme un système acquis d'orientations et de références à la base des valeurs et pratiques, vécu collectivement par les membres d'un certain groupe ou d'une certaine société, et qui les différencie d'autres groupes et d'autres sociétés [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002; HOFSTEDE 2001; USUNIER 1992]. Chaque culture constitue une ressource, qui offre à ses membres la possibilité de façonner leurs actes collectivement ou individuellement, en transmettant les «bonnes pratiques» d'une génération à une autre [SCHEIN 1986]. Cette définition intègre des aspects de continuité et de cohérence et des aspects dynamiques.

Nous nous référons ici à «l'école culturelle» qui représente l'une des différentes écoles de stratégie [FRÉRY, 2005]. Cette analyse, qui comporte des dimensions institutionnalistes et culturalistes, permet de mieux cerner – sans jugement de valeur – les attentes, les perspectives et les comportements des acteurs, parfois énigmatiques dans l'interaction interculturelle [BARMAYER et DAVOINE, 2007].

• *Mémoire historique et mode de management*

L'élément institutionnel le plus important pour caractériser le modèle allemand de management, c'est le système de relations professionnelles dans le cadre duquel s'est construit le dialogue social entre les partenaires sociaux. Ce système s'est mis en place au cours de l'après-guerre, d'une part à partir des thèses de l'ordo-libéralisme visant à définir précisément le cadre réglementaire nécessaire aux grands équilibres macro-économiques et macro-sociaux, et d'autre part à partir d'une volonté de re-démocratisation de la société allemande qui passait par la promotion d'une forme originale de démocratie industrielle. Ce dispositif institutionnel à plusieurs niveaux entraîne un mode de management fondé sur la concertation et le consensus négocié. Ce management concerté a longtemps été considéré comme un des facteurs de réussite du modèle allemand, garantissant une certaine paix sociale et une adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs stratégiques de l'entreprise [BOURGEOIS, 2005; MAYRHOFER, 2001, 2002].



L'élément institutionnel le plus important pour caractériser le modèle allemand de management, c'est le système de relations professionnelles dans le cadre duquel s'est construit le dialogue social entre partenaires sociaux. (*Ouvriers sur un tour géant fabriqué par la maison Ernst Schiess, Düsseldorf, 1909*)

Le lien avec l'organisation peut être effectué grâce à la métaphore la plus répandue sur le modèle allemand de management présenté comme une « machine bien huilée », en contraste avec la métaphore du modèle français présenté, lui, comme une « pyramide de personnes » [HOFSTEDE, 1991]. Dans les travaux de Hofstede, cette métaphore correspond à un modèle de management caractérisé par une distance hiérarchique faible et par une réduction élevée de l'incertitude. La « machine bien huilée » constitue une métaphore particulièrement pertinente, et pas seulement parce qu'elle évoque une vision instrumentale et mécaniste de l'organisation. Dans l'organisation allemande, le contrôle est moins lié à la hiérarchie qu'à une forte compartimentation des responsabilités, ainsi qu'à une forte standardisation des routines et des processus de travail [CHILD et KIESER, 1979]. Par ailleurs, cette organisation se caractérise par des relations collégiales entre les différents niveaux hiérarchiques et par une participation et une recherche de consensus dans les processus de décision. Cette conception de l'organisation moins pyramidale et plus compartimentée peut être analysée de différentes manières, à l'aide d'éléments du contexte institutionnel comme, par exemple, le système de

formation professionnelle, le système de relations professionnelles et les spécificités des modes de gouvernance du capitalisme rhénan, ainsi qu'à l'aide d'éléments historiques et religieux, à partir desquels la notion de culture allemande prend tout son sens [BARMAYER et DAVOINE, 2007].

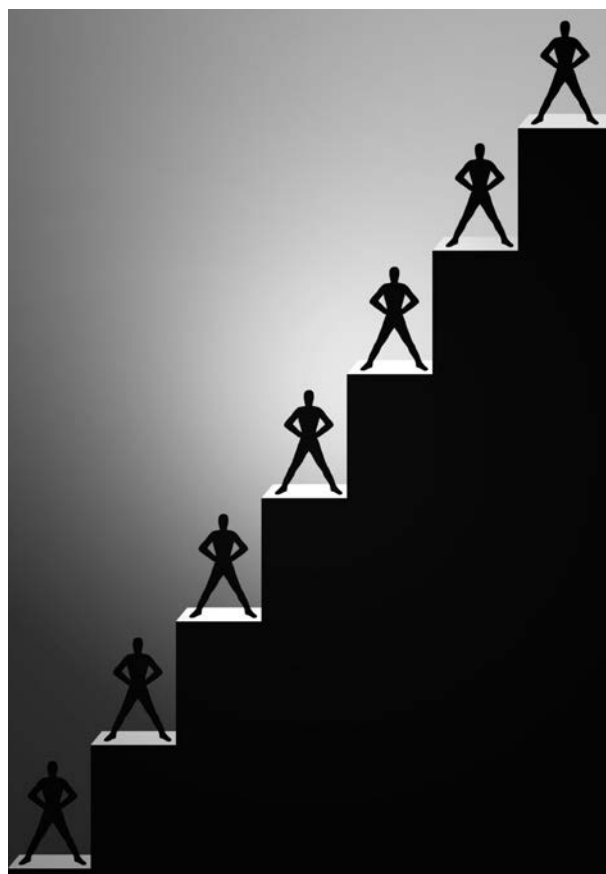
Un regard socio-historique et institutionnel permet d'approfondir – au moins partiellement – cette idée de la faible importance du pouvoir en Allemagne, contrairement à la France. Il ne faut pas oublier que la notion de pouvoir est influencée par l'histoire et que les acteurs français et allemands n'ont pas la même conception du pouvoir. En France, le pouvoir en soi n'a pas de connotation négative. Il est présent dans la conscience collective et il est thématiqué par les médias. En Allemagne de l'Ouest, après la tragique et traumatique expérience hitlérienne, le pouvoir et toutes les notions qui tournent autour du pouvoir, comme l'autorité, l'influence, l'élite, le culte des personnes (héros), les symboles nationaux, le centralisme etc., ont conservé une connotation négative durant plusieurs décennies. La démocratisation de l'Allemagne de l'Ouest, l'introduction de la loi fondamentale par les Alliés, la mise en question de toute forme d'auto-

rité après 1968 («*antiautoritäre Erziehung*») ont laissé des traces dans l'imaginaire et le comportement collectif des Allemands de l'Ouest, une forte méfiance vis-à-vis du pouvoir, notamment [BRUNSTEIN, 2000]. Pendant longtemps, le sujet du pouvoir fut l'objet d'un complexe, voire d'un tabou. Les institutions allemandes sont profondément marquées par cette attitude [LASSERRE, 2005] : un grand nombre de lois souligne l'importance d'un équilibre des pouvoirs. La constitution de contre-pouvoirs a lieu, par exemple au niveau du droit concernant l'organisation de l'État et du gouvernement (avec un président qui ne fait que représenter), au niveau du fédéralisme avec les «*Bundesländer*» qui sont très indépendants et autonomes, au niveau des lois des entreprises (avec la «*Mitbestimmung*», la co-gestion, et le système de gouvernance avec un «*Aufsichtsrat*», conseil de surveillance, qui laisse beaucoup moins de pouvoir au «*Vorstandsvorsitzenden*» qu'à son homologue français, le PDG), ou, encore, au niveau des pratiques de management participatif (management par objectifs, principe de délégation, 360° Feedback (*)).

Comme nous l'avons déjà mentionné avec les métaphores des modèles allemand («*machine bien huilée*») et français («*pyramide de personnes*»), il paraît important de rappeler que les représentations («*mental maps*») des dirigeants concernant les organisations, le pouvoir et le leadership varient d'un pays à l'autre. Dans le cadre d'une étude menée à l'INSEAD auprès des dirigeants de différents pays, André LAURENT [1981] a ainsi montré que les représentations concernant le pouvoir ne sont pas identiques dans tous les pays. Par exemple, dans les pays latins – dont la France –, la structure matricielle semble beaucoup moins bien acceptée que dans les pays nordiques. L'étude réalisée révèle que, dans les pays latins, la communication se bloquait souvent à l'intérieur, que les salariés français étaient insatisfaits, voire même démotivés, et que les objectifs des organisations avec une structure matricielle n'étaient pas atteints. L'aversion vis-à-vis d'une structure matricielle est notamment marquée chez les cadres : «*The idea of reporting to two bosses was so alien to these [French] managers that mere consideration of such organisational principles was an impossible, useless exercise.*» («*L'idée de devoir en référer à deux patrons était tellement étrangère à ces cadres français que la simple prise en considération de tels principes organisationnels s'avérait un exercice inutile et impossible*») [LAURENT, 1983, p. 75]. Dans cette optique, on peut observer que les responsables français d'EADS avaient – contrairement à leurs homologues allemands – jugé inefficace la structure de double direction.

Pour comprendre les attitudes managériales, il paraît nécessaire de s'appuyer sur une analyse histo-

(*) Procédure d'évaluation annuelle pratiquée dans certaines grandes entreprises, qui consiste à faire faire, pour les cadres dirigeants, une évaluation par leurs pairs et subordonnés.



© ULLSTEIN BILDROGER-VOLLET

CHRISTOPH BARMeyer ET ULRIKE MAYRHOFER

« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Telle est la règle de 'l'unité de commandement', règle d'une nécessité générale et continue, dont l'influence sur le marché des affaires est au moins égale, à mon avis, à celle de n'importe quel principe... » (Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1916)

rique des organisations françaises. Le système hiérarchique d'une seule ligne dans l'organisation structurale, très répandu dans l'espace culturel latin, peut ainsi être attribué au dirigeant français Henri Fayol, tandis que le système anglo-saxon caractérisé par plusieurs lignes, s'orientant selon le principe du chemin le plus court, trouve son origine auprès de l'Américain Frederick W. Taylor. Dès 1916, Fayol parlait de 'l'unité de commandement' dans son célèbre livre intitulé *Administration industrielle et générale*:

« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Telle est la règle de 'l'unité de commandement', règle d'une nécessité générale et continue, dont l'influence sur la marche des affaires est au moins égale, à mon avis, à celle de n'importe quel principe; si elle est violée, l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublé, la stabilité menacée... [...] » [FAYOL, 1916/1956, p. 25].

Cette citation renvoie à la continuité culturelle du centralisme qui caractérise de nombreux domaines en France. Le centralisme y représente la forme d'organisation la plus efficace pour la structuration de l'environnement et la stabilisation du système social, en contraste avec le fédéralisme allemand, marqué par

plusieurs instances de pouvoir, dotées de droits identiques [AMMON, 1989; FUKUYAMA, 1995]. L'instance de pouvoir centrale et personnifiée d'une société anonyme française est le *Président Directeur Général* (PDG), qui cumule les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration. Pour faire ressortir les différentes attitudes à l'égard du pouvoir, André LAURENT [1983] avait remarqué que « *le principal but d'une structure hiérarchique était de montrer à tout le monde qui avait autorité sur qui* ». Si les dirigeants de certains pays ont pleinement validé cette assertion, ceux d'autres pays s'y sont opposés : 45 % des Français interrogés ont approuvé cet énoncé, tandis que la plupart des Allemands interrogés ont rejeté ce principe, estimant que la hiérarchisation de l'entreprise répondait, d'abord, à la nécessité d'organiser les fonctions et les tâches (cf. tableau 12).

| États-Unis | Allemagne | France | Italie |
|------------|-----------|--------|--------|
| 18 % | 24 % | 45 % | 50 % |

Pourcentage d'accord avec la proposition : « *Le principal but d'une structure hiérarchique était de montrer à tout le monde qui avait autorité sur qui* », selon quatre pays.

Tableau 12 : Différentes conceptions de l'autorité

Il est intéressant de créer un lien entre les attentes et représentations du leadership et des structures organisationnelles : même si la réalité sociale est plus complexe et différenciée, AMADO, FAUCHEUX et LAURENT [1990] ont détecté deux modèles opposés : (1) *l'organisation fonctionnaliste et instrumentale*, qui est répandue dans le management anglo-saxon, les pays germanophones et scandinaves et (2) *l'organisation personnaliste*, connue dans les pays latins comme en France. L'organisation fonctionnaliste, qui peut être assimilée à un système de tâches à accomplir, utilise les instruments qui encouragent la participation, le pragmatisme et la simplicité, comme le MBO (*Management by objectives*) ou la structure matricielle. Elle vise un arrangement hiérarchisé de la responsabilité fonctionnelle des acteurs. À l'inverse, l'organisation personnaliste est influencée par une orientation affective et sociale de l'organisation, perçue d'abord comme une collectivité de personnes et de relations à gérer. Elle vise à assurer l'ordre et la performance grâce à la clarification hiérarchique des relations d'autorité. Dans ce sens, KALIKA [1998] a examiné deux dimensions de la décentralisation du pouvoir : une dimension *verticale* et une dimension *horizontale*.

- *La distance hiérarchique*

Pour comprendre ces divergences, il est nécessaire d'étudier les facteurs qui expliquent les comportements et les conceptions des acteurs. C'est la raison

pour laquelle les orientations de valeurs jouent un rôle important dans la recherche en management interculturel [CHANLAT, 2005; HOFSTEDE, 2001; HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS, 2000]. La dimension culturelle de la 'distance hiérarchique', mise en avant par Geert Hofstede, fournit une explication : « *La distance hiérarchique est précisément la perception du degré d'inégalité du pouvoir, entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis.* » [BOLLINGER et HOFSTEDE, 1987, p. 83]. La distance hiérarchique est liée au degré de centralisation de l'autorité et au degré d'autocratie de la direction. Les membres des sociétés dans lesquelles le pouvoir est inégalement réparti acceptent plus facilement l'autorité et la dépendance. Les études menées par G. Hofstede montrent que la France se caractérise par une distance hiérarchique plus prononcée que l'Allemagne. La conception française de la hiérarchie repose, en premier lieu, sur le statut, une dimension verticale et la dépendance relationnelle, ce qu'on retrouve dans les mots « supérieur », « responsable », « subordonné » et « cadre ». À l'opposé, la conception allemande de l'autorité est essentiellement fondée sur les compétences techniques, une dimension horizontale et l'autonomie factuelle, ce qui se traduit par les mots « *Fachmann* », « *Führungskraft* » et « *Vorgesetzter* » [BARMEYER, 2004]. Ainsi, la question du pouvoir ne joue pas un rôle primordial en Allemagne. Par contre, dans une perspective française, la volonté de « dominer » le groupe EADS peut paraître comme « normale » ou « naturelle ».

Conclusion

Depuis sa naissance, le groupe EADS a réalisé plusieurs projets de grande envergure : ainsi, la société intégrée Airbus a été constituée, le plus gros avion commercial jamais construit a été lancé sous le nom d'A 380 et des accords de coopération ont été signés dans les domaines des avions militaires, des missiles et de l'électronique de défense. En 2005, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 34,2 milliards d'euros et un résultat net de 1,68 milliard d'euros, avec un effectif de 110 000 salariés. Le groupe est devenu le premier groupe européen et le deuxième groupe mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense (après Boeing). *In fine*, la fusion peut être considérée comme un succès, malgré l'instabilité des rapports de pouvoir qui a marqué l'actualité récente.

En analysant l'évolution des pouvoirs au sein du groupe EADS, la question de la direction *bicéphale* se pose. Elle met en lumière la difficulté qu'il y a, pour des acteurs issus de cultures différentes et ayant une compréhension incomplète de l'autre culture, à agir dans des contextes fortement politisés. D'autres organisations franco-allemandes, voire européennes comme Arte ou Aventis, ont été confrontées aux mêmes problèmes, comme Euronext voulant fusionner avec la Deutsche Börse. Elles ont opéré des choix particu-

liers: Arte, issu comme EADS d'une volonté politique européenne, a opté pour l'équilibre franco-allemand dans le management, tout en ayant, à sa tête, un président français qui assure une forte continuité depuis trois mandats; Aventis a été contraint d'abandonner la parité franco-allemande en 2004, suite à son intégration dans le groupe Sanofi; les négociations entre Euronext et Deutsche Börse ont été arrêtées avant même la naissance d'une grande bourse européenne. Il est probable qu'une direction unique, obéissant à des critères de gestion et de gouvernance analogues à ceux qui régissent la vie de la majorité des entreprises, apporte plus de stabilité à l'organisation et à son activité économique qu'une direction bicéphale. Christian Streiff, Président d'Airbus durant trois mois, suggère même, après son départ, l'idée qu'il faudrait « sortir de la logique des nationalités qui a présidé à la création d'EADS » [FOUSSIER, 2006, p. 8], en abandonnant l'équilibre historique franco-allemand. Concernant l'évolution du pouvoir chez EADS, la nomination des dirigeants français, majoritaires au Comité Exécutif depuis 2006, pourrait apporter une plus grande stabilité. Cette nouvelle distribution du pouvoir pourrait se baser sur une convention prévoyant une direction non pas définitive, mais soumise à des changements dans le temps. Faire d'EADS une véritable entreprise intégrée, avec une forte identité, tout en respectant les particularités nationales, tel est le défi du nouveau Président Exécutif, Louis Gallois. L'analyse présentée dans cette recherche montre que l'évolution des rapports de pouvoir au sein du groupe EADS ne dépend pas seulement des intérêts financiers et politiques, mais qu'elle peut aussi être attribuée à l'origine culturelle des entités associées. Les caractéristiques de la culture française et de la culture allemande permettent ainsi d'expliquer les comportements affichés par les acteurs. L'étude empirique réalisée permet de dégager plusieurs pistes de recherche. Il paraît nécessaire d'examiner les relations de pouvoir dans d'autres fusions internationales, afin de valider les explications avancées. L'analyse pourrait ainsi être menée dans d'autres contextes culturels. Par ailleurs, il serait tentant d'observer l'évolution des rapports de pouvoir sur une période plus longue. De même, il serait intéressant d'évaluer le poids respectif des différentes dimensions culturelles dans la détermination des rapports de force. Enfin, l'analyse pourrait être étendue à d'autres formes de rapprochements, par exemple aux sociétés communes (dont le degré d'instabilité s'avère souvent élevé) et à d'autres relations interorganisationnelles. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO (G.), FAUCHAUX (C.), et LAURENT (A.), « Changement organisationnel et réalités culturelles », *in*: (J.-F.), CHANTAT [éd.], *L'Individu dans l'Organisation*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1990, p. 629-661.
- AMMON (G.), *Der französische Wirtschaftsstil*, München, Eberhard Verlag, 1989.
- BARMEYER (C.), « France – Allemagne: Management franco-allemand – gérer les 'incidents critiques' », *Problèmes économiques*, 2004, N° 2855, p. 39-42.
- BARMEYER (C.), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007.
- BARMEYER (C.), et DAVOINE (E.), « Culture et gestion en Allemagne: La 'machine bien huilée' », *in*: (E.) DAVEL, (J.-P.) DUPUIS, et (J.-F.) CHANLAT [éds.], *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Téléuq/Uqam, 2007.
- BARMEYER (C.), et MAYRHOFER (U.), « Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? », *Gérer et Comprendre*, 2002, N° 70, p. 24-33.
- BAUER (M.), et BERTIN-MOUROT (B.), *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises*, Paris, Boyden/CNRS, 1996.
- BOISSIN (J.-P.), GUIEU (G.), et WIRTZ (P.), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », *in*: A. Ch. MARTINET et R.-A. THIETART [éds.], *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, 2001, p. 249-271.
- BOLLINGER (D.), et HOFSTEDE (G.), *Les Différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- BOURGEOIS (I.), *Le Modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005.
- BRUNSTEIN (I.), « Confiance et mémoire culturelle en Allemagne. L'exemple de la formation des dirigeants d'entreprises », *in*: (J.-C.), USUNIER [éd.], *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Paris, Vuibert, 2000, p. 119-147.
- BUCKLEY (P. J.), et GHOURI (P. N.), [éds.], *International mergers and acquisitions. A reader*, London, Thomson Learning, 2002.
- CHANLAT (J.-F.), « Le manager européen à l'écoute de la culture », *in* (M.), KALIKA (éd.), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, 2005, p. 13-42.
- CHILD (J.), et KIESER (A.), « Organization and managerial roles in British and West-German companies », *in* (C. J.), LAMMERS et (D. J.), HICKSON (éds.), *Organizations alike and unlike*, London, 1979, p. 251-271.
- CROZIER (M.), et FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DEFELIX (C.), « Les systèmes de gestion des compétences: des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 2001, N° 41, p. 33-45.

- DENIS (J.-L.), LANGLEY (A.), et ROULEAU (L.), «La formation des stratégies dans les organisations pluralistes: vers de nouvelles avenues théoriques», 13^e Conférence de l'AIMS [Association Internationale de Management Stratégique], Le Havre, 2-4 juin, 2004.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- EADS, 2005, *Internal documents*.
- EADS, 2000, *Rapport annuel d'activités*.
- EADS, 2005, *Rapport annuel d'activités*.
- EGG (G.), «Les principes plus importants que les outils», *Revue Française de Gestion*, 2000, N° 131, p. 108-113.
- FAYOL (H.), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1956.
- FELDMAN (M.), et SPRATT (M.), *Fusionner. Agir vite pour réussir les transitions*, Paris, Village Mondial, 2000.
- FRERY (F.), «Propositions pour une axiomatique de la stratégie», in (P.), JOFFRE, (J.), LAURIOL et (A.), MBENGUE [éds.], *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions Management & Société, 2005, p. 17-36.
- FOUSSIER (G.), «Un avion à réactions. La crise EADS», *Documents. Revue du dialogue franco-allemand*, 2006, N° 6, p. 5-10.
- FUKUYAMA (F.), *Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*, München, Kindler, 1995.
- GUTH (J.-P.), *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998.
- HABECK (M.-M.), KROGER (F.), et TRAM (M.-R.), *Après la fusion. 7 clés pour réussir l'intégration*, Paris, Dunod, 2001.
- HAMPDEN-TURNER (Ch.), et TROMPENAARS (F.), *Building cross-cultural competencies*, Chichester, Wiley, 2000.
- HOFSTEDE (G.), *Culture and organizations. Software of the mind*, Cambridge-Massachusetts, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE (G.), *Culture's consequences. International differences in work-related values*, London, Sage Publications, 2001.
- JOLY (H.), «Patrons de France et d'Allemagne: le très résistible déclin des modèles nationaux», *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1996, p. 133-141.
- JOLY (H.), «Concours des grandes écoles versus diplômes universitaires. Sélectivité comparée des élites économiques françaises et allemandes», in: (H.), JOLY [éd.], *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005; p. 65-79.
- KALIKA (M.), *Structures d'entreprises – Réalités, Déterminants, Performance*, Paris, Economica, 1998.
- KINAST (E.-U.) et SCHROLL-MACHL (S.), «Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen», in: (A.), THOMAS et al. [éds.], *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003, p. 434-450.
- KISSLER (L.), *Management und Partizipation in der Automobilindustrie*, Frankfurt/New York, 1994.
- LASERRE (R.), «La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation», in: (I.), BOURGEOIS (éds), *Le Modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005, p. 93-102.
- LAURENT (A.), «Matrix organizations and latin cultures», *International Studies of Management and Organization*, 1981, Vol. 10, N° 4, p. 101-114.
- LAURENT (A.), «The cultural diversity of Western conceptions of management», *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, N° 1-2, p. 75-96.
- MARION (G.), «Totalfina + Elf, comment lutter contre l'évidence», *Gérer et Comprendre*, 2000, N° 61, p. 43-60.
- MAURICE (M.), SELIER (F.), et SILVESTRE (J.-J.), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- MAURICE (M.), et SORGE (A.) *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*, Amsterdam, John Benjamin, 2000.
- MAYRHOFER (U.), *Les Rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Berne, Peter Lang, 2001.
- MAYRHOFER (U.), «Environnement national et stratégies de rapprochement: une analyse des entreprises françaises et allemandes», *Finance – Contrôle – Stratégie*, 2002, Vol. 5, N° 2, p. 61-84.
- MAYRHOFER (U.), «Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?», *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, 2005, Vol. 29, N° 4, p. 15-22.
- MUCCHIELLI (J.-L.), et KOHLER (Ph.), «Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions», *Revue Française de Gestion*, 2000, N° 131, p. 6-19.
- SCHEIN (E. H.), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- STRECK (W.), «Le capitalisme allemand existe-t-il? Peut-il survivre?», in: (W.), STRECK, et (C.), CRIUCH [éds.], *Les Capitalismes en Europe*, Paris, 1996.
- TORSET (C.), «La décentralisation des processus stratégiques. Proposition d'un cadre d'analyse», in: (L.), MEZGHANI, et (B.), QUELIN [éds.], *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions Management & Société, 2004, p. 278-301.
- URBAN (S.), [éd.], *Relations of complex organizational systems. A key to global competitiveness*, Wiesbaden, Gabler, 1999.
- USUNIER (J.-C.), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 1992.
- WHITLEY (R.), *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*, Oxford, OUP, 1999.

LA MORT DE « MOBILIEN », OU L'INNOVATION AU RISQUE DE LA CONCERTATION⁽¹⁾

L'ÉPREUVE DES FAITS

Cet article aurait pu s'intituler : « Leçon à l'usage de ceux qui veulent faire passer des idées publiques innovantes ». C'est un véritable cours de stratégie que nous donne l'auteur dans sa présentation du succès puis de l'échec de Mobilien, projet qui consistait à renforcer le réseau de bus en Ile-de-France : s'imposer dans un comité qui se révélera essentiel, au nom d'un intérêt général supérieur, profiter d'un texte initial ambigu, coller à la vision du monde émergente : « la mobilité durable ». Oui, mais voilà, à ne pas vouloir intégrer des arguments des opposants (favorables à la voiture individuelle), à n'avoir pas fait participer des acteurs-clés (les élus, les techniciens), mais surtout à ne pas s'être appuyé sur un pilotage de projet fort pour ne pas renoncer à certains objectifs de base, ce fut un échec. Innovation et concertation ne vont pas forcément ensemble, gouvernance et pilotage non plus : il faut savoir renoncer au consensus, mais dans le cadre d'une « démocratie représentative » !

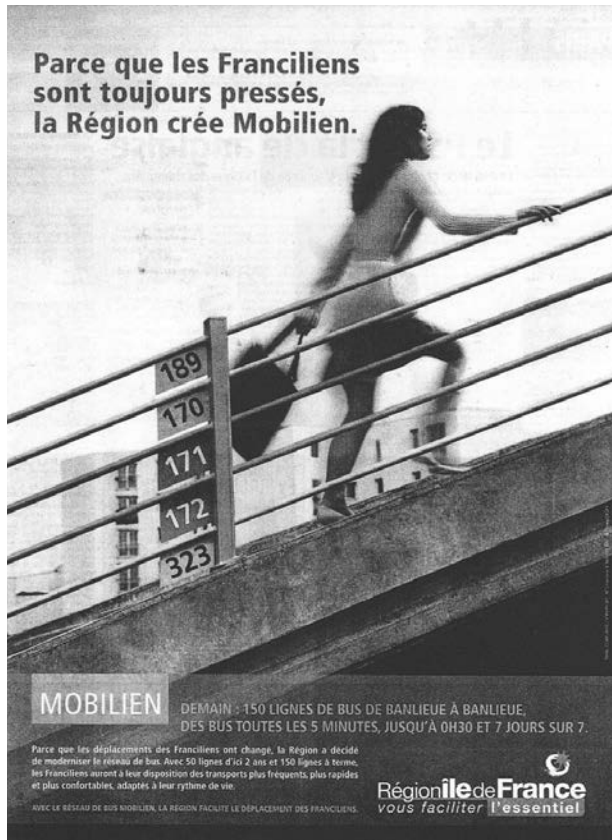
Par **Antonio GONZALEZ ALVAREZ**, Docteur en Aménagement et Urbanisme de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Chercheur associé au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (CNRS, ENPC, Université de Marne-La-Vallée)

« **P** arce que les Franciliens sont toujours pressés, la Région crée Mobilien ». Ce slogan faisait partie d'une campagne de communication lancée par le Conseil Régional d'Ile-de-France en novembre 2004. Affichée dans les rues et publiée dans plusieurs journaux, elle interpellait l'ob-

servateur curieux : qu'est-ce que Mobilien ? Le sous-titre apportait une réponse : « 150 lignes de bus de banlieue à banlieue ; des bus toutes les 5 minutes, jusqu'à 0 h 30 et 7 jours sur 7 ». Mais l'explication était trop simple et trop partielle pour rendre compte d'un projet complexe qui n'était d'ailleurs pas uniquement porté par la Région. La campagne ne plut pas aux autres partenaires et elle fut très vite retirée, dans l'attente d'un consensus qui n'arriva jamais.

Cet événement n'est qu'un exemple des multiples obstacles qui ont jalonné l'histoire de Mobilien. Le nouveau réseau d'autobus d'Ile-de-France, tiraillé

(1) Cet article reprend certains des résultats de la thèse de doctorat soutenue par l'auteur en 2006, sous la direction de Jean-Marc Offner : GONZALEZ-ALVAREZ A., 2006, *Mobilien et le PDU d'Ile-de-France. L'innovation dans les politiques de déplacements au risque de la concertation*, LATTS (CNRS, ENPC, Université de Marne-la-Vallée) 412 p.



Affiche de la campagne de communication sur Mobilien

entre des intérêts divers et contradictoires, ne finit par voir le jour que dans l'anonymat, dissimulé parmi des améliorations de « qualité de service » (courantes, au sein de la RATP (2)) ou caché entre les nombreuses composantes de la politique de la Mairie de Paris visant à restreindre le trafic automobile dans la capitale (3).

Dans la première partie de cet article, nous retracerons la genèse et l'évolution de Mobilien en nous appuyant sur de nombreux documents d'archives (comptes rendus de réunions, lettres et notes internes à la DREIF, rapports), sur des entretiens réalisés avec les principaux acteurs et sur des 'observations non participantes' menées au sein de plusieurs comités de mise en œuvre. Nous montrerons ainsi comment le projet surgit et

(2) Régie Autonome des Transports Parisiens, principale entreprise de transports en commun de l'agglomération parisienne.

(3) Depuis son arrivée à la mairie de Paris, en mars 2004, l'équipe de Bertrand Delanoë a mis en place plusieurs mesures visant à réduire le trafic automobile dans la capitale, telles que l'extension des zones 30 et des « quartiers tranquilles » et l'aménagement, sur de nombreuses voies, de couloirs réservés à la circulation des autobus, taxis, vélos et véhicules de secours – tout en réduisant considérablement l'espace alloué à l'automobile. Certains de ces axes font partie du réseau Mobilien.

(4) Dans le champ des politiques publiques, de nombreuses recherches ont abordé la question de la « gouvernance » dans une optique purement « procédurale », c'est-à-dire en se concentrant surtout sur les différentes formes de participation, sur la représentativité des acteurs impliqués et les jeux de pouvoir, ou sur les enjeux de l'institutionnalisation de cette forme d'action (voir par exemple GAUDIN, J.-P., 2002, *Pourquoi la gou-*

vernance ? Presses de Sciences Po, 138 p. ; ou encore RUI, S., 2004, *La Démocratie en débat*. Paris, Armand Colin, 264 p.). Les recherches s'intéressant aux « produits » des démarches concertées sont plus rares (AMZERT, M. et CHIGNIER-RIBOULON, F., 2003, « Coproduction de l'urbain ou réification des figures de la concertation ? Le Plan de déplacements urbains et le tramway de l'agglomération lyonnaise (1995-2001) », *Espace et Sociétés*, n° 112, 1/2003, p. 101-118. ; LOUVET, N., 2005, *Les Conditions d'une concertation productive dans l'action publique locale : le cas des Plans de Déplacements Urbains*. (Thèse en Urbanisme et Aménagement, Latts, École Nationale des Ponts et Chaussées, 389 p.). C'est ce genre d'approche que nous privilégierons ici.

DE L'IDÉE NOUVELLE À LA MISE EN ŒUVRE A MINIMA : CHRONIQUE D'UNE DÉGRADATION

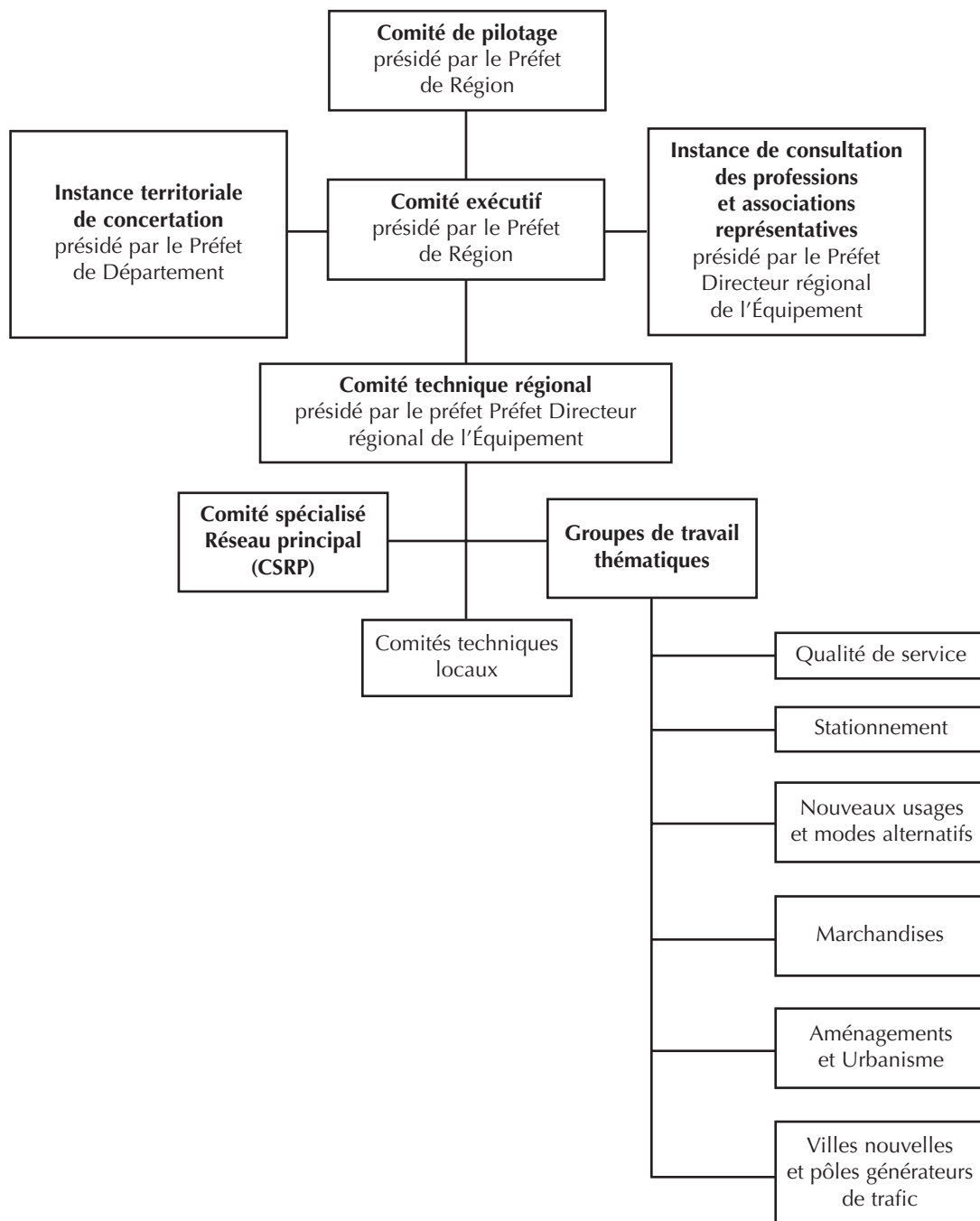
Les comités de concertation du PDUIF

Mobilien est né dans le cadre du Plan de Déplacements Urbains d'Ile-de-France (PDUIF). Ceux qui ont entendu parler de l'élaboration de ce plan auront sans doute entendu à son sujet le qualificatif « d'énorme usine à gaz ». C'est en effet une expression qui revient souvent parmi ceux qui ont suivi, de près ou de loin, les travaux menés pendant cette période : des centaines de personnes impliquées dans des comités, à différentes échelles, pendant plus de trois ans... Une question se pose donc, tout d'abord : comment tout cela a-t-il démarré ?

Il faut remonter à la fin de l'année 1996. La loi sur l'Air et l'Utilisation Rationnelle de l'Énergie (Laure) (5) relance les Plans de Déplacements Urbains (PDU), créés par la Loti (6) de 1982, les rendant obligatoires pour toutes les agglomérations dépassant les 100 000 habitants et leur conférant de nouvelles orientations. Dans son article 14, elle stipule aussi qu'en Ile-de-France l'élaboration du PDU doit être pilotée par l'État (et non par l'autorité organisatrice des transports,

(5) *Loi n° 96-1236 du 30 décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie*. Journal Officiel du 1^{er} janvier 1997.

(6) *Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982. Loi d'orientation des transports intérieurs*. Journal Officiel du 31 décembre 1982.



| Principaux partenaires du CSRP, pilotes par la DREIF |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – DREIF ; – Transporteurs (RATP, SNCF, associations de transporteurs privés APTR et Adratif) ; – Autorité organisatrice des transports (Syndicats des Transports Parisiens – STP) ; – Conseil régional ; – Conseils généraux. |

| Principaux partenaires des groupes thématiques |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – DREIF ; – Transporteurs (RATP, SNCF, associations de transporteurs privés APTR et Adratif) ; – Autorité organisatrice des transports (Syndicats des Transports Parisiens – STP) ; – Conseil régional ; – Conseils généraux ; – Direction Départementale de l'Équipement ; – Chambres de commerce et d'industrie ; – Associations diverses d'échelle régionale (aussi bien d'usagers des transports que de cyclistes ou de personnes à mobilité réduite). |

Schéma 1 : Organigramme d'élaboration du PDUIF (7)

(7) Élaboration propre à partir de l'organigramme figurant dans DREIF, 1998, *Ile-de-France. Plan de Déplacements Urbains. Diagnostic*. Paris, Archives de la DREIF/DIT (Document non publié), 77 p.

comme dans le cas des PDU de province). Ainsi, c'est sous le pilotage de la Direction Régionale de l'Équipement en Ile-de-France (DREIF) que les discussions pour l'élaboration du PDU commencent, début 1997. Très vite, le Préfet Directeur Régional de l'Équipement exprime son souhait de mener l'élaboration du document en partenariat avec les collectivités locales. Il veut surtout éviter de donner du PDU l'image d'un plan imposé par l'État (ce qui, d'après lui, avait été une erreur commise par le Schéma Directeur de la Région de 1994). Il faut, cette fois-ci, un consensus entre les principaux acteurs de la Région (8) et, à cet effet, plusieurs comités de concertation sont constitués, à diverses échelles. Entre tous, deux seront particulièrement importants dans l'origine du projet Mobilien : les groupes thématiques et le Comité Spécialisé Réseau Principal (cf. schéma 1).

Émergence et avènement du Réseau Principal de Bus

Les groupes thématiques avaient pour fonction de réaliser des diagnostics et d'émettre des propositions d'action selon plusieurs thèmes touchant aux déplacements urbains (voir la liste dans le schéma 1). Les origines de Mobilien se trouvent dans le travail d'un de ces groupes nommé *Qualité de Service (des transports collectifs)*, sous la forme d'une proposition portant pour titre « *Hiérarchiser l'offre par niveau de desserte* ». Par cette proposition, le groupe thématique affichait sa volonté d'améliorer la lisibilité de l'offre de transport, notamment en banlieue, tant pour le voyageur que sur le plan institutionnel. En fait, la proposition provenait d'un objectif ancien de la RATP (9), l'élaboration du PDU étant apparue aux yeux de la direction comme une

opportunité pour ressortir celui-ci des cartons. Pierre Arnaud, ancien chef du projet Mobilien à la RATP, l'évoque ainsi : « *C'est alors qu'est arrivée, à la fin des années quatre-vingt-dix, l'idée du PDU, avec la loi sur l'air. Et là, naturellement, tout de suite, à la RATP on s'est dit : "C'est une opportunité formidable, on a des idées sur la question, c'est le moment d'intervenir au sein du PDU pour que ces idées soient partagées et, éventuellement, aboutissent"* ». L'idée consistait à créer, dans la banlieue parisienne, un réseau de transports avec des points de repère et des lignes interconnectées, à l'image du métro parisien :



L'idée consistait à créer, dans la banlieue parisienne, un réseau de transports avec des points de repère et des lignes interconnectées, à l'image du métro parisien.

« *Quand on dit "je prends le métro", on ne dit pas forcément je prends "la ligne 7 ou 9", on dit "je prends le métro" et on sait que quand on est sur le métro, on pourra faire des correspondances. Il y a un aspect réseau qui*

est très fort. Et ce réseau est composé de lignes et de points [...] Alors l'idée était un petit peu de se servir de cette réussite du réseau métro pour structurer la banlieue et la rendre plus lisible » (10).

L'idée s'inscrivait aussi dans un contexte d'intérêt croissant pour le mode bus en France où, après une décennie marquée par le retour du tramway, plusieurs agglomérations se penchent, dès la fin des années 1990, vers des solutions moins coûteuses. Au regard de certaines expériences réussies à l'étranger, le bus commence à apparaître à nouveau comme un mode performant, dès lors que l'on garantit une haute qualité de service, c'est-à-dire des vitesses commerciales élevées, des fréquences renforcées, des horaires élargis en soirée, et certaines conditions de confort pour l'utilisateur, entre autres (11). Les nouvelles lignes (souvent nommées Bus à Haut Niveau de Service – BHNS) séduisent certaines collectivités

(8) Cette volonté doit se comprendre dans le contexte de la décentralisation des politiques publiques. La décentralisation est à l'œuvre, en France, depuis les lois de décentralisation de 1982-1983. Elle est cependant plus visible depuis le début des années 1990, notamment avec le transfert aux Régions de nombreuses compétences et avec la généralisation des contrats territoriaux. Voir GAUDIN, J.-P., 2004, *L'action publique. Sociologie et politique*. Presses des Sciences Po et Dalloz, 242 p.

(9) Objectif qui s'était vu reflété dans des projets tels que le « Schéma Directeur de l'Offre » et l'opération « Autrement Bus », dans les années 1980, et le projet « Réseau 2001 », au début des années 1990.

(10) D'après entretien avec Pierre Arnaud, ancien chef du projet Mobilien à la RATP.

qui y voient une façon de développer ou de renouveler leur réseau de transport collectif et d'attirer de nouveaux usagers, avec un coût d'investissement beaucoup plus bas que ceux du métro ou du tramway (12).

Mais l'idée de créer un réseau principal d'autobus n'était, au départ, qu'une des multiples propositions originales formulées par les nombreux partenaires des groupes thématiques. Progressivement, cette idée devint l'idée phare du PDUIF au sein du Comité Spécialisé Réseau Principal (cf. schéma 2).

Le Comité Spécialisé Réseau Principal (CSRP) avait pour objectif de définir le réseau principal de voirie, d'élaborer un diagnostic de fonctionnement et de proposer des actions pour améliorer ce réseau (13). Les premières réunions du groupe ne permirent pas de grandes avancées en raison de la cohabitation, en son sein, de deux philosophies différentes : celle du président du comité, qui proposait une réflexion sur l'ensemble des réseaux avec l'objectif de fluidifier le trafic automobile, et celle de l'équipe de pilotage du PDUIF, qui voulait, au contraire, favoriser avant tout les transports en commun et les modes de déplacements « doux » (c'est-à-dire les modes non motorisés : vélos, piétons, rollers...). Malgré ces difficultés, ce fut au sein du CSRP que l'on commença à parler officiellement de la création d'un réseau principal de bus (14). Au début, l'autobus était perçu comme une des composantes d'un réseau plus large comprenant aussi les transports en commun par voie ferrée, les routes, les pistes cyclables, les voies ferrées de fret et les voies navigables. Pour chacun de ces modes, il fallait choisir les axes prioritaires d'intervention – l'ensemble formant le réseau principal de la région. La difficulté résidait dans la cohabitation entre le réseau principal de bus et le réseau principal de voirie. En effet, que faire lorsqu'une ligne de bus « principale » emprunte un axe de voirie lui aussi « principal » ? Quelle doit être la priorité, lorsque la largeur de la voie ne permet pas d'agir pour améliorer à la fois la circulation des autobus et celle des voitures ? La question commence à se résoudre en faveur du réseau de

bus à partir de la fin 1998, l'équipe de pilotage du PDUIF remplaçant l'ancien président du comité (15). Ainsi, en quelques mois, un groupe, chargé au départ de hiérarchiser le réseau routier, se mit à réfléchir à un réseau principal de bus. Si cela a été possible, c'est parce que la notion de « réseau principal » était relativement ambiguë dans le texte de loi. Cette notion a donc pu être « traduite » en faveur des priorités définies par l'équipe de pilotage, au prix d'un coup de force conceptuel. Mais cette adaptation ne fut pas le fruit d'un consensus : les acteurs qui ne partageaient pas l'objectif de l'équipe de pilotage (et qui n'acceptaient donc pas la « traduction » proposée) furent finalement amenés à quitter le groupe.

Financement et extension du Réseau Principal de Bus

L'élément déterminant dans le choix du réseau principal de bus comme proposition à retenir entre toutes, ce sont les négociations du contrat de plan entre l'État et la Région Ile-de-France qui se déroulent à cette époque (16). À la DREIF, l'équipe de pilotage est convaincue que, pour que le PDU puisse être mis en œuvre, un financement doit lui être accordé dans le cadre de ce contrat de plan. Cependant, toutes les propositions ne peuvent pas être financées. La priorité donnée au réseau principal de bus (constitué de lignes et de « pôles » (17)) peut s'expliquer par le fait que ce projet s'adaptait mieux à l'esprit de ce que les différents signataires (18) espéraient trouver dans un contrat de plan. On avait l'habitude de financer des réseaux routiers, ou des infrastructures de transports collectifs (lignes de tramways, de train ou de métro). Un réseau Principal de Bus répondait mieux à ce schéma (de réseau de transport) que des propositions plus générales (touchant à l'ensemble du territoire et non pas à certains points précis) et politiquement controversées (mesures touchant aux plans d'urbanisme, par exemple). « *L'histoire, c'était comment trouver des financements PDU dans le Contrat de Plan ? Donc il fallait trouver des objets qui étaient intégrables*

(11) Les exemples les plus célèbres proviennent de l'Amérique latine (surtout de Curitiba et de Bogotá) et des États-Unis (*Bus Rapid Transit – BRT* – et *Metro Rapid bus program*, à Los Angeles), mais il en existe aussi en Europe (réseaux de Stockholm ou de Dublin). Les exemples de Curitiba et de Los Angeles sont analysés dans AMAR, G., 2004, *Mobilités urbaines. Éloge de la diversité et devoir d'invention*. Éditions de l'Aube, 252 p.

(12) Plusieurs agglomérations françaises ont entrepris, depuis la fin des années 1990, l'aménagement de nouveaux réseaux d'autobus à haut niveau de service. C'est le cas de Rouen (2000), Nantes (2001) ou Dijon (2004), par exemple. Voir VIENNET, R., 2004, « Le retour en grâce du bus », *Transport Public*, n° 1041, novembre, pp. 10-13.

(13) Le besoin d'agir sur le réseau principal était énoncé dans l'article 14 de la Laure : « *les orientations du plan de déplacements urbains portent, entre autres, sur l'aménagement et l'exploitation du réseau principal de voirie d'agglomération, afin de rendre plus efficace son usage* ». Voir Loi n° 96-1236 du 30 décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie. Journal Officiel du 1^{er} Janvier 1997.

(14) Une des premières références se trouve dans un compte rendu de réunion d'avril 1998. *Comité Spécialisé Réseau Principal, Réunion du*

30 avril 1998, Compte rendu de réunion, Archives de la DREIF/DIT (document non publié).

(15) Le 15 décembre 1998, lors de la première réunion après l'éviction de l'ancien président du groupe, la nouvelle présidente du groupe, chef du projet PDUIF à la DREIF, signale qu'un groupe de travail sur le réseau principal de bus a été mis en place dans les Hauts-de-Seine, associant le STP, la RATP, le CG92 et la DDE 92, et qu'elle souhaite que des initiatives semblables soient prises en Seine-St-Denis et dans le Val-de-Marne. Voir : *Comité Spécialisé Réseau Principal, 15 décembre 1998*, Compte rendu de réunion, Archives de la DREIF/DIT (document non publié).

(16) Le contrat de plan État-Région (CPER) pour la période 2000-2006 a été signé le 18 mai 2000.

(17) Les « pôles » du réseau Mobilien correspondent aux noeuds d'intersection d'une ou de plusieurs lignes Mobilien avec le réseau de trains de la région (réseau de la SNCF ou du RER). L'objectif de l'aménagement de ces pôles est d'y faciliter les correspondances.

(18) Le Préfet de la Région d'Ile-de-France, le Président du Conseil Régional, le Ministre de l'Intérieur et le Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

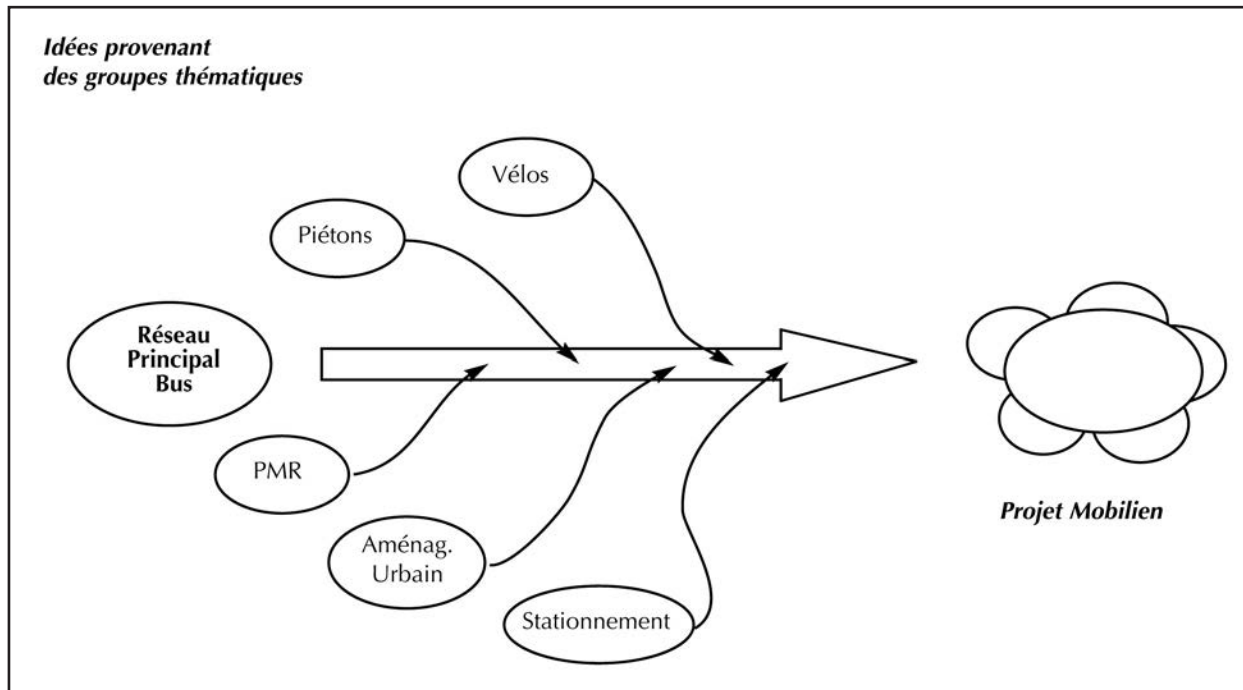


Schéma 2 : Mobilien, résultat de l'agrégation de plusieurs principes à l'idée du réseau principal de bus

dans le contrat de Plan. Et le réseau principal de bus est ce qui était le plus intégrable dans le contrat de plan », affirme Chantal Duchêne, chef du projet PDU (19).

Pour les pilotes de la DREIF le projet de réseau principal de bus présentait aussi, et peut-être avant tout, l'intérêt de permettre d'y intégrer toute une série de mesures proposées par les groupes thématiques : aménagements pour les piétons, les vélos, les personnes à mobilité réduite, les livraisons et les stationnements... Les lignes du nouveau réseau ne seraient pas seulement des lignes de bus, mais des axes complètement réaménagés en faveur d'une « mobilité durable ». De ce point de vue, le projet Mobilien était plus un moyen de mettre en œuvre certains des principes du PDUIF qu'une fin en soi. C'est finalement cette dualité fin/moyen qui permit au Réseau Principal de Bus d'attirer l'intérêt des principaux décideurs politiques qui allaient en rendre possible la mise en œuvre.

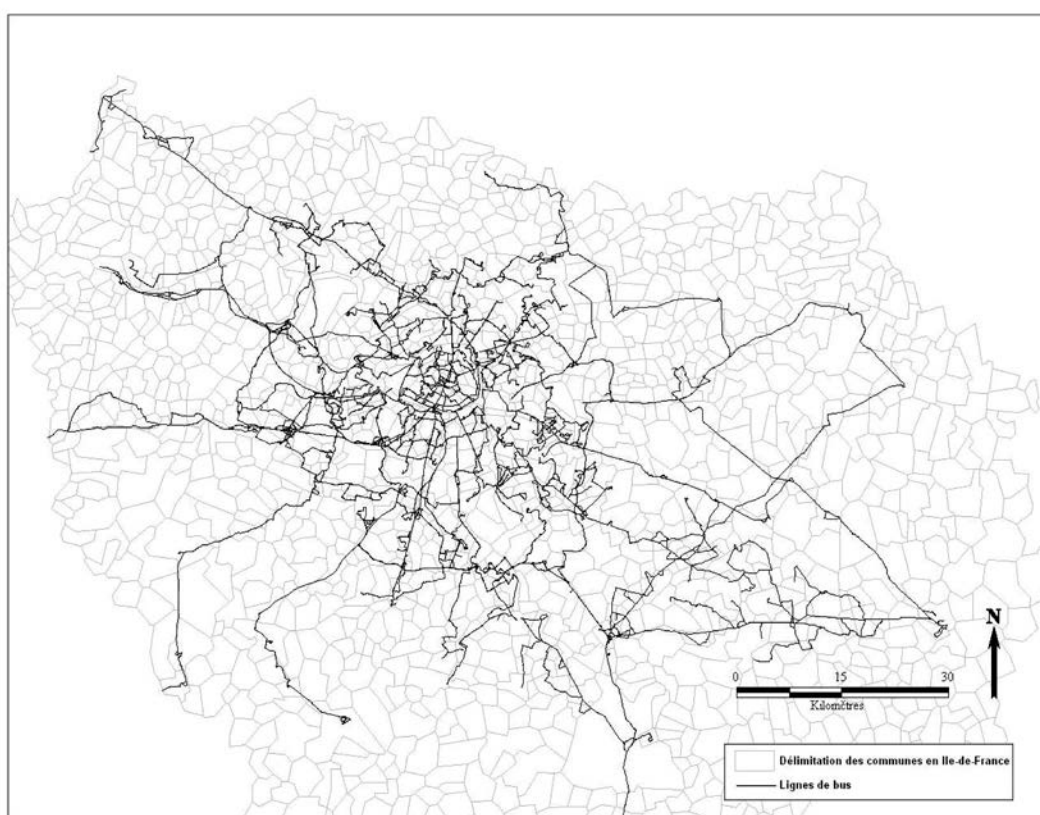
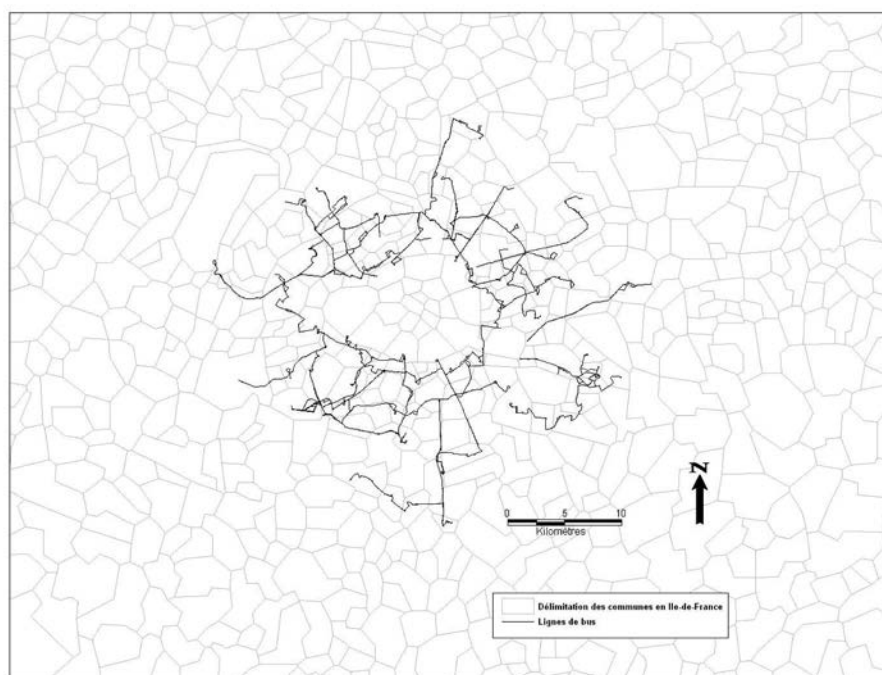
Mais en tant que moyen de diffusion des principes du PDUIF, le réseau principal devait être le plus étendu possible. Ainsi, progressivement, l'équipe de la DREIF penche en faveur d'actions « soft » sur un grand nombre de sites, plutôt que d'actions « hard » sur un petit nombre. Le réseau principal, qui devait comprendre initialement une trentaine de lignes et pas plus d'une quarantaine de pôles, s'étend, de telle sorte qu'au terme des discussions la liste arrêtée comprendra 150 lignes (dont 70 lignes de la RATP) et 143 pôles (voir carte 1).

(19) D'après entretien avec Chantal DUCHÈNE, chef de projet du PDUIF à la DREIF.

(20) OFFNER, J.-M., 2000, « L'action publique urbaine innovante », in WACHTER, S. (Ed.), *Repenser le territoire. Un dictionnaire critique*. Éditions de l'Aube, pp. 139-155.

Cette extension du réseau permettait de répondre aux demandes des collectivités locales, qui ne souhaitaient pas voir leurs territoires privés de « desserte principale », ainsi qu'à celles des transporteurs, qui craignaient le délaissement d'une partie de leur réseau. Mais tout cela banalisait et affaiblissait l'idée de départ. D'une part, parce que chacune des lignes Mobilien devenait un peu moins exceptionnelle. Or, c'est précisément l'exceptionnalité qui peut susciter le volontarisme de certaines collectivités désireuses de distinguer leurs actions de celles de leurs voisines, préférant être « innovatrices seules » à être « innovatrices prototypes » (20). D'autre part, parce que, dans le maillage final, les parcours des bus étaient plus difficiles à lire, et les points de correspondance plus difficiles à repérer. De ce fait, l'utilisation du Mobilien comme réseau d'ensemble – c'est-à-dire en empruntant plusieurs lignes consécutivement – paraissait compromise. Enfin, parce que le réseau étendu s'adaptait moins bien à une échelle territoriale précise. Certes, dans le réseau principal, le PDUIF distinguait deux types de lignes : les lignes en zone agglomérée (dites aussi lignes urbaines) et les lignes en dehors de la zone agglomérée (lignes de pôle à pôle) (21). Mais cette distinction semble insuffisante pour rendre compte de la grande diversité d'espaces traversés par les lignes de bus franciliennes : la proche banlieue présente en général des caractéristiques et des besoins très différents de ceux de Paris, par exemple.

(21) Les différences, en termes de fréquence ou d'amplitude ne sont pas indiquées dans le document ; elles seront précisées plus tard, dans le guide d'axes publié par la DREIF.



Carte 1 : Maillages initial et final du projet Mobilien (22)

(22) Élaboration propre d'après les parcours actuels des lignes d'autobus prévues pour le réseau principal dans RATP, *Plan de Déplacements Urbains. Proposition d'ébauche du Réseau Principal*, Rapport du

Département du Développement, 19 janvier 1999, Archives de la DREIF/DIT (document non publié) et d'après la base de données sur les lignes Mobilien fournie par la DREIF/DIT.

Mise en œuvre dans les comités d'axe : des conflits d'intérêts face à un manque de ressources

Le PDUIF est approuvé par arrêté interpréfectoral le 15 décembre 2000. Un long parcours de négociations aura été nécessaire pour aboutir. Le réseau Mobilien est devenu son projet phare et il est prévu qu'il soit mis en œuvre dans les comités d'axe et les comités de pôle de la région durant la période 2001-2005. Ces comités présentent l'originalité de réunir l'ensemble des acteurs concernés par les déplacements à échelle locale (institutions, transporteurs, associations) autour des axes du réseau de transport et des pôles intermodaux. De quelle façon l'innovation Mobilien est-elle « traduite » ainsi à échelle locale ? Comment y résout-on les questions restant en suspens ?

En fait, nous avons pu observer (23) que la mise en œuvre du Mobilien dans les comités d'axe vidait progressivement l'idée initiale de ses caractéristiques les plus innovantes : la dimension « réseau » se trouvait effacée ; les propositions les plus volontaristes étaient souvent écartées ; la fréquence élevée et l'élargissement



En fait, nous avons pu observer que la mise en œuvre du Mobilien dans les comités d'axe vidait progressivement l'idée initiale de ses caractéristiques les plus innovantes. (Réunion de comité d'axe)

des horaires semblaient compromis... Cette dégradation est la conséquence de jeux d'intérêts. Jeux qui concernent en premier lieu l'utilisation de l'espace urbain, très contrainte : le transporteur réclame des couloirs réservés pour les autobus, les communes se soucient des places de stationnement (notamment pour les livraisons), les associations de cyclistes, des pistes cyclables, celles de personnes à mobilité réduite, des trottoirs plus larges et accessibles... Jeux d'intérêts qui concernent également le manque de ressources financières, nécessaires pour mener à terme des aménagements urbains de qualité sur toute la longueur de l'axe (ce que réclament souvent les communes) et pour payer le surcoût du renforcement du service (sujet de controverses entre le transporteur et l'autorité organisatrice des transports (24)).

Face aux contraintes spatiales ainsi qu'au manque de ressources financières et cognitives, certains acteurs ne s'intéressent plus au projet, ce qui rend très difficile l'obtention de compromis. Les logiques territoriales, institutionnelles, politiques ou politiciennes prennent le pas sur une logique de projet. Chacun défend ses propres intérêts qui coïncident avec sa vision personnelle de l'axe : l'échelle locale contre l'échelle régionale ; le transport contre les aménagements urbains ; la fluidité du trafic automobile contre le respect d'un environnement convivial... Lors de la concertation, les différents acteurs renoncent rarement à leurs propres valeurs. Les seuls aménagements consensuels sont souvent des aménagements minimums. Une bande cyclable sur un tronçon de l'axe, un couloir de bus qui s'interrompt dans une zone plus compliquée pour le trafic (où précisément il pourrait être le plus utile). Et ainsi, le projet perd de son ambition à fur et à mesure qu'il avance. (cf. Schéma 3)

Vers la fin de 2005, sur les 150 axes Mobilien prévus dans la région Ile-de-France, seulement une trentaine avait validé leur contrat d'axe. La plupart d'entre eux

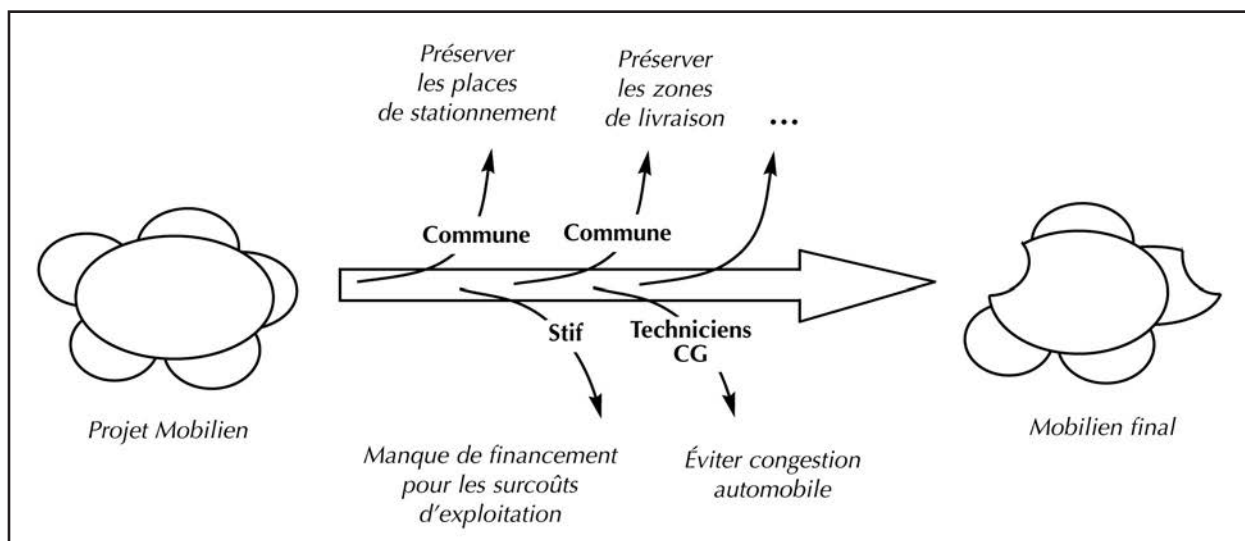


Schéma 3 : Dégradation du projet Mobilien au cours de la concertation au sein des comités d'axe

présentaient des aménagements discontinus, peu efficaces pour la mobilité, et ne véhiculaient nulle image d'innovation. Sur certaines lignes, les autobus avaient amélioré leur vitesse commerciale, mais la RATP, craignant les injonctions du Stif, se montrait réticente à fournir les résultats précis, et les renforcements de l'offre de transport n'arrivaient qu'avec grande lenteur. À la DREIF, les pilotes de la démarche se désengageaient petit à petit, dans l'attente du transfert définitif des compétences en matière de transport à la Région, et le site Internet qu'ils avaient créé et qui avait servi jusqu'ici pour afficher l'état d'avancement du PDUIF n'était plus actualisé (25). Dans l'ensemble de l'Île-de-France, les pilotes de comités de mise en œuvre poursuivaient les travaux en cours, mais décidaient prudemment de ne pas lancer de nouveaux axes. Seule, la Mairie de Paris poursuivait, avec conviction, ses aménagements de couloirs réservés, sur plusieurs boulevards. Mais les Parisiens ignoraient que certains de ces axes avaient été pensés comme des composants d'un nouveau réseau, à l'échelle régionale. Le nom Mobilien n'était presque plus évoqué (26).

COMMENT EXPLIQUER L'ÉCHEC D'UNE POLITIQUE INNOVANTE ?

Comment peut-on expliquer l'échec d'un projet qui présentait a priori des caractéristiques innovantes intéressantes ? Nous ferons appel à divers champs théoriques pour essayer de répondre. De la science politique à la sociologie de l'innovation, en passant par la sociologie de la traduction, nous verrons que chaque approche permet d'éclairer différemment, et de façon complémentaire, l'histoire de Mobilien.

Un conflit de référentiels non résolu

L'émergence de Mobilien peut s'expliquer par un changement de référentiel au sein de la Direction Régionale de l'Équipement d'Île-de-France. Le référentiel est, en

sciences politiques, un cadre général, une sorte de « vision du monde » constituée de valeurs, de principes d'action, d'algorithmes, et d'images différents (27). On pourrait dire que la nouvelle équipe de pilotage du PDUIF a soutenu un référentiel qui privilégiait le respect de l'environnement, le plaçant au-dessus des considérations plus économiques, qui avaient dominé jusque-là (cf. tableau).

En effet, nous pouvons distinguer, dans la plupart des groupes d'élaboration et de mise en œuvre du PDUIF, deux visions opposées des politiques de déplacements. Nous les retrouvons dans les comptes rendus de réunions ainsi que dans les propos de plusieurs acteurs interviewés. Au niveau des valeurs, le respect de l'environnement est confronté à la croissance économique. Au niveau des normes, les uns souhaitent limiter la place de l'automobile, et les autres en faciliter la circulation. Au niveau des algorithmes, les premiers défendent que « si on accorde de la place aux TC (transports en commun) et aux autres circulations douces, les gens se déplaceront moins en voiture et il y aura moins de nuisances dans la région », tandis que les deuxièmes pensent que « si on accorde de la place aux TC, au détriment de l'automobile et autres circulations douces, les voitures seront prises dans des embouteillages et les gens auront moins de liberté de mouvement, ce qui signifie une perte de temps, d'argent et de croissance économique pour la région ». Au niveau des images, enfin, celle d'une ville où règnent le TC et les circulations douces comme symbole de la convivialité et du respect de l'environnement, s'oppose à celle d'une bonne circulation automobile, comme symbole de la liberté individuelle et vecteur d'une économie dynamique.

Or, si l'équipe de pilotage du PDUIF porta avec force le nouveau référentiel au sein du Comité Spécialisé Réseau Principal, elle ne réussit pas à l'imposer partout. L'approche environnementale de la planification des déplacements franciliens resta minoritaire au sein du ministère de l'Équipement. Elle n'eut pas beaucoup plus de succès à échelle locale, les techniciens et les élus des départements et des communes soutenant tout au long des débats des postures très contrastées. Ce

(23) Nous avons assisté, en tant qu'observateur non participant, à de nombreuses rencontres de comités d'axe, entre décembre 2002 et juin 2004. Quelques résultats de notre enquête ont déjà été publiés : GONZALEZ-ALVAREZ, A. et NERCESSIAN, A., 2004, « La mise en œuvre du Plan de Déplacements Urbains d'Île-de-France. Des dispositifs innovants en quête de référentiel. » *Transports*, n° 426, juillet-août 2004, p. 244-248. GONZALEZ-ALVAREZ, A., (2005), « Piloter un comité d'axe : l'art des arrangements multiples », in FILÂTRE, D. et TERSSAC (de), G. (Eds.), *Les Dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*. Toulouse, Éditions Octarès, pp. 135-142.

(24) L'élargissement de l'amplitude horaire, tout comme l'augmentation de la fréquence, d'une ligne de bus entraînent, de fait, des surcoûts d'exploitation. Ces surcoûts sont difficiles à connaître avec exactitude, car ils font partie des données que les transporteurs ne rendent pas publiques, mais ils sont dus surtout au coût de conduite, c'est-à-dire au coût des machinistes qui doivent couvrir les nouveaux horaires. Cependant, les augmentations de vitesse commerciale des lignes d'autobus comportent aussi des gains de productivité. Tout d'abord, parce que le nombre de

véhicules peut être réduit (puisque le même bus réalise le même parcours en moins de temps, il peut être réinjecté et remplacer un autre bus); ensuite parce que l'augmentation de vitesse est susceptible d'attirer de nouveaux clients. Le point clé consiste à savoir si les surcoûts d'exploitation peuvent être couverts par les gains de productivité ou si, au contraire, des injections budgétaires supplémentaires sont nécessaires. Les réponses du transporteur et celles de l'autorité organisatrice du transport ne coïncident généralement pas.

(25) Le site Internet du PDUIF est toujours accessible, à l'adresse www.pduif.org

(26) Lorsque la presse fait allusion au « Mobilien », c'est pour désigner erronément les couloirs réservés aux transports en commun, à Paris. Voir par exemple l'article publié dans *Le Monde* du 7 octobre 2005.

(27) Voir notamment l'ouvrage collectif : FAURE, A., POLLET, G. et WARIN, P. (Eds.), 1995, *La Construction de sens dans les politiques publiques. Débats autour de la notion de référentiel*. Paris, Éditions l'Harmattan.

| Référentiel | « Environnement » | « Développement économique » |
|-------------|--|--|
| Valeurs | Respecter l'environnement | Promouvoir la croissance économique |
| Normes | Limiter la circulation automobile | Faciliter la circulation automobile |
| Algorithmes | Si on accorde de la place aux TC* et autres circulations douces, les gens se déplaceront moins en voiture et il y aura moins de nuisances dans la région | Si on accorde de la place aux TC et autres circulations douces, les voitures seront prises dans des embouteillages ce qui signifie une perte de temps, d'argent et de croissance économique pour la région |
| Images | Les modes doux et les TC comme symbole de la ville conviviale | La bonne circulation automobile comme symbole de liberté individuelle et d'une économie dynamique |

* TC : Transports en Commun

Tableau : Les deux référentiels en conflit dans les groupes d'élaboration du PDUIF

« choc » de référentiels explique en partie la difficulté pour atteindre un consensus dans les comités d'axe et la dégradation finale du projet Mobilien : si les objectifs de fond ne sont pas partagés, il est plus difficile d'être d'accord sur le type d'aménagement qui doit accompagner le projet, sur ses caractéristiques techniques ou sur la façon de le financer.

Mais cette explication ne saurait suffire. En effet, les désaccords portant sur la distribution de l'espace urbain ne dérivent que très rarement vers des débats touchant au domaine des croyances. On ne constate pas, au cours des réunions, de « luttes » pour imposer une vision du monde à une autre, telles que les décrivent les théoriciens du référentiel : « *Ces périodes de transition s'accompagnent en général de conflits très durs – et même parfois violents – entre les tenants du système de sens traditionnel et les partisans du changement. L'intensité s'explique par la dimension identitaire du référentiel : ce qui est en jeu, ce ne sont pas seulement des idées abstraites, mais l'existence même des groupes en cause en tant qu'acteurs, à travers l'image qu'ils se font, et qu'ils cherchent à faire accepter, de leur place dans le monde [...]* » (28). Au cours des débats du PDUIF, par contre, les conflits de valeur sont absents. Plus qu'à un changement radical de paradigme, on assiste à un lent basculement, d'une façon prédominante de penser vers une autre. Il s'agirait d'une période de changement politique, tel qu'il est décrit par les tenants de l'Advocacy Coalition Framework (29). D'après eux, lorsqu'une coalition est dominante, il est plus facile de faire évoluer sa politique

en s'attaquant à ses éléments périphériques qu'en essayant de changer le cœur même de son système de valeurs, qui est de nature normative et nécessite au moins une décennie pour évoluer.

Mobilien peut alors être vu comme une tentative pour essayer de changer en douceur la politique qui privilégiait la place de l'automobile en Ile-de-France, sans heurter les croyances profondes des divers acteurs. Si deux visions différentes du monde se trouvaient bien face à face, le réseau principal de bus se situait à un autre niveau. Il ne visait pas à imposer un nouveau système de pensée par rapport à un autre, mais à dépasser le clivage, à concilier les divers points de vue. Pourquoi, dès lors, échoua-t-il ?

Un objet difficile à « traduire »

Le succès initial de Mobilien peut se comprendre par la relative ambiguïté du projet : ses caractéristiques restaient floues, susceptibles d'intéresser aussi bien les transporteurs que les communes ou d'autres acteurs territoriaux, comme les départements ou la Région. Les aménagements précis restaient à déterminer selon chaque contexte. Tout s'est passé, en fait, comme si les pilotes de la démarche avaient voulu faire des lignes Mobilien des sortes « d'objets frontières », pour reprendre le terme de Susan Leigh Star et James R. Griesemer (30). Ces auteurs définissent l'objet frontière comme un objet suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et aux contraintes des différents acteurs qui

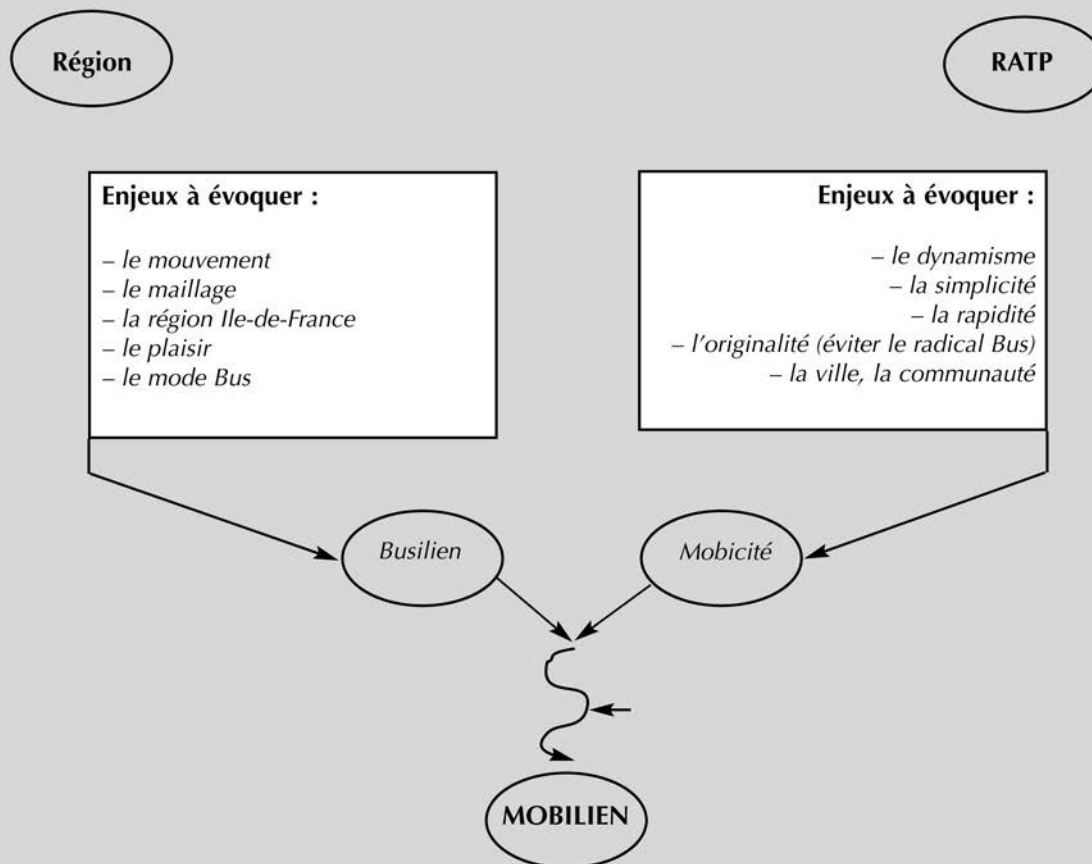
(28) MULLER, P., 1995, « Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde », in FAURE, A., POLLET, G. et WARIN, P. (Eds.), *op. cit.*, p. 160.

(29) SABATIER, P. et JENKINS-SMITH, H., 1993, *Policy change and learning, an Advocacy Coalitions approach*, Westview Press, Boulder Co.

(30) STAR, S. L. et GRIESEMER, J. R., 1989, « Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39 », *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, Aug. 1989, p. 387-420.

UN EXEMPLE DE PROBLÈME DE « TRADUCTION », LE CHOIX D'UN NOM POUR LE RÉSEAU PRINCIPAL DE BUS

En mars 2000, alors que les travaux d'élaboration du Plan de Déplacements Urbains d'Ile-de-France touchent à leur fin et que le Réseau Principal de Bus se profile comme son projet phare, les principaux partenaires de la démarche s'engagent dans de longs débats sur le nom du nouveau réseau. La question n'est pas sans importance, car, à travers les diverses propositions transparaissent différentes conceptions du réseau principal. Le nom finalement choisi au cours de l'année 2001 est un hybride de la proposition de la RATP (Mobilité) et de celle de la Région (Busilien). Le Réseau Principal de Bus devient ainsi " Mobilien ", nom qui ne convainc entièrement aucun des partenaires.



l'utilisent à échelle locale, et assez robuste pour maintenir une identité commune à travers les sites (31). C'est un type d'objet qui s'avère très utile pour faire travailler ensemble des acteurs aux intérêts divers.

L'adaptabilité de la ligne Mobilien (dont les aménagements restent à déterminer au cas par cas, en fonction des dysfonctionnements spécifiques sur chaque axe) constituait un atout. Les partenaires des comités de mise en œuvre disposaient d'une certaine marge de manœuvre pour adapter le projet à leurs besoins précis : les lignes du nouveau réseau ne devaient pas forcément être identiques partout. Le projet était malléable.

(31) « *Boundary objects are objects which are both plastic enough to adapt to local needs and the constraints of several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites* », *Ibid.*, p. 393.

L'astuce des pilotes de la DREIF a donc consisté à faire de la ligne Mobilien un projet à la frontière entre plusieurs mondes (entre les réseaux et les territoires, entre l'échelle communale et l'échelle régionale), ce qui rendait a priori possible la coopération entre les différentes institutions en vue de sa mise en œuvre.

Cette coopération devait se traduire dans des actions précises. Or, il n'est pas facile de parvenir à un consensus sur la « traduction » concrète du projet, puisque chacun l'apprehende différemment. À l'échelle globale, cela se voit reflété dans les longs débats et la lenteur des prises de décisions qui accompagnent tout ce qui concerne la façon de communiquer sur le nouveau réseau, comme le choix d'un nom commercial (voir encadré ci-dessus). Mais c'est surtout à l'échelle locale que les difficultés de traduction ont joué un rôle décisif dans la

dégradation de Mobilien. Les membres des comités d'axe doivent « traduire » le projet de telle sorte que les principaux acteurs locaux y adhèrent. L'enjeu, pour les pilotes de la démarche, consiste à identifier les « référentiels » mobilisés par les opposants, à adapter leur discours en conséquence et à envisager éventuellement les modifications possibles de l'idée de départ pour en tenir compte. C'est-à-dire que la « traduction » comporte à la fois une certaine façon de présenter le projet et la capacité pour l'adapter en fonction de certains intérêts. Prenons un exemple typique : les représentants d'une commune refusent la ligne de transport en site propre parce qu'elle passe à proximité d'une zone de commerces, que des places de stationnement doivent être supprimées et que cela risque de gêner la vie économique locale. Les pilotes peuvent alors chercher les arguments démontrant l'intérêt du projet, tout en mobilisant le même type de valeurs, quitte à modifier le dessin initial. Par exemple, en faisant en sorte que l'accessibilité à la zone des commerces soit très facile avec la nouvelle ligne de TC ; ou bien en justifiant la suppression de stationnements en arguant du fait que l'environnement convivial de la rue sera au bénéfice des commerçants. En fait, il s'agit de penser et de présenter le projet en prenant au sérieux la « vision du monde » des opposants, leurs raisons. Dans les comités d'axe, on a pu avoir parfois l'impression que, face aux intérêts locaux, les porteurs de Mobilien se concevaient comme les défenseurs d'un intérêt général supérieur. Dans ces circonstances, le dialogue peut difficilement être constructif. Les tenants du référentiel « économique » restent imperméables à un discours exclusivement centré sur le développement durable ou sur la nécessité d'un service public de qualité. Ou, ce qui peut être plus gênant, ils appréhendent le projet comme découlant d'intérêts purement politiques ou idéologiques et le refusent en bloc.

Dans le cas de Mobilien, une façon d'expliquer l'échec de la traduction consiste à dire que le projet était dès le départ trop « rigide », ce qui rendait plus difficile son appropriation locale. Dans sa théorie permettant d'analyser les prises de décisions dans des environnements complexes (32), Lucien Sfez explique que deux rationalités en présence parlent chacune suivant leur propre code « correspondant à la rationalité de leur système (objectif, mode d'organisation, composition sociale, place dans le système global...) » (33). Pour arriver à se comprendre, elles doivent « traduire » ce code en un surcode, ce qui

suppose de leur part une transformation, un changement. Cela suppose aussi que l'objet dont il est question subisse des « torsions », des « déviations » par rapport à son état initial. Or Mobilien possédait certaines caractéristiques qui le rendaient peu malléable.

Tout d'abord, le nouveau réseau reprenait les lignes déjà existantes, bien que le maillage ne correspondît pas aux besoins des Franciliens, notamment en grande couronne (34). Les pilotes du PDUIF partent de l'idée d'améliorer le réseau existant, et non de celle de créer un nouveau réseau. Cette décision limitait le pouvoir de séduction du Réseau Principal de Bus : si les lignes sont jugées en elles-mêmes, de par leur tracé, peu satisfaisantes pour répondre aux besoins de mobilité, l'objectif d'amélioration de ces lignes (en termes de vitesse, fréquence, environnement, etc.) ne pourra jamais être suffisamment porteur.

Ensuite, les objectifs concernant l'ensemble des lignes du réseau étaient trop homogènes par rapport à la diversité des territoires. Nous avons vu que le PDUIF distinguait uniquement les lignes en zone agglomérée – dites aussi lignes urbaines – et les lignes en dehors de la zone agglomérée – dites lignes de pôle à pôle. Cette distinction paraît insuffisante pour permettre une articulation multi-échelles. Parmi les seules lignes urbaines, il faudrait pouvoir distinguer plusieurs cas de figure : lignes à priorité communale, départementale ou régionale, en milieu urbain dense ou dispersé, parisiennes ou en dehors de Paris... Or, les principes d'action et certains objectifs (vitesse commerciale, fréquence, amplitude horaire) étaient fixés pour l'ensemble des lignes à l'amont, ce qui limitait les possibilités d'adaptation du projet à l'aval et, donc, de son succès.

Enfin, le financement disponible, également prédéterminé (4 millions de francs/Km), semblait insuffisant pour mener à terme certains aménagements urbains de qualité ou la mise en place des nouveautés technologiques susceptibles de rendre le projet plus attractif (systèmes de priorité aux feux, systèmes d'information en temps réel...).

Ainsi, la « rigidité » du projet initial rendait plus difficile sa « traduction » et son appropriation par certains acteurs. Mobilien aurait dû être beaucoup plus souple et malléable à l'amont, pour pouvoir séduire à l'aval. Et cependant les marges de manœuvre existaient. On ne peut pas expliquer l'échec de Mobilien en disant uniquement qu'il s'agissait d'un projet trop rigide : il y a eu aussi un problème d'ordre procédural dans le choix des

(32) SFEZ, L., *Critique de la décision*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1992, 571 p.

(33) SFEZ, L., 1992, *op cit.*, p. 436.

(34) Déjà, au milieu des années 1980, le service des Stratégies de Développement de la RATP avait fait le constat que le réseau d'autobus

de banlieue n'était pas adapté aux besoins des Franciliens, car il était le fruit de toute une succession de micro-décisions (prolongements et ramifications de lignes) et qu'il n'avait jamais été pensé comme un ensemble. Voir OFFNER, J.-M. et SANDER, A., *Les Points clés d'Autrement Bus : des théories à la pratique*. Paris, Rapport G.D.R. Réseaux RATP, 1990, 120 p.

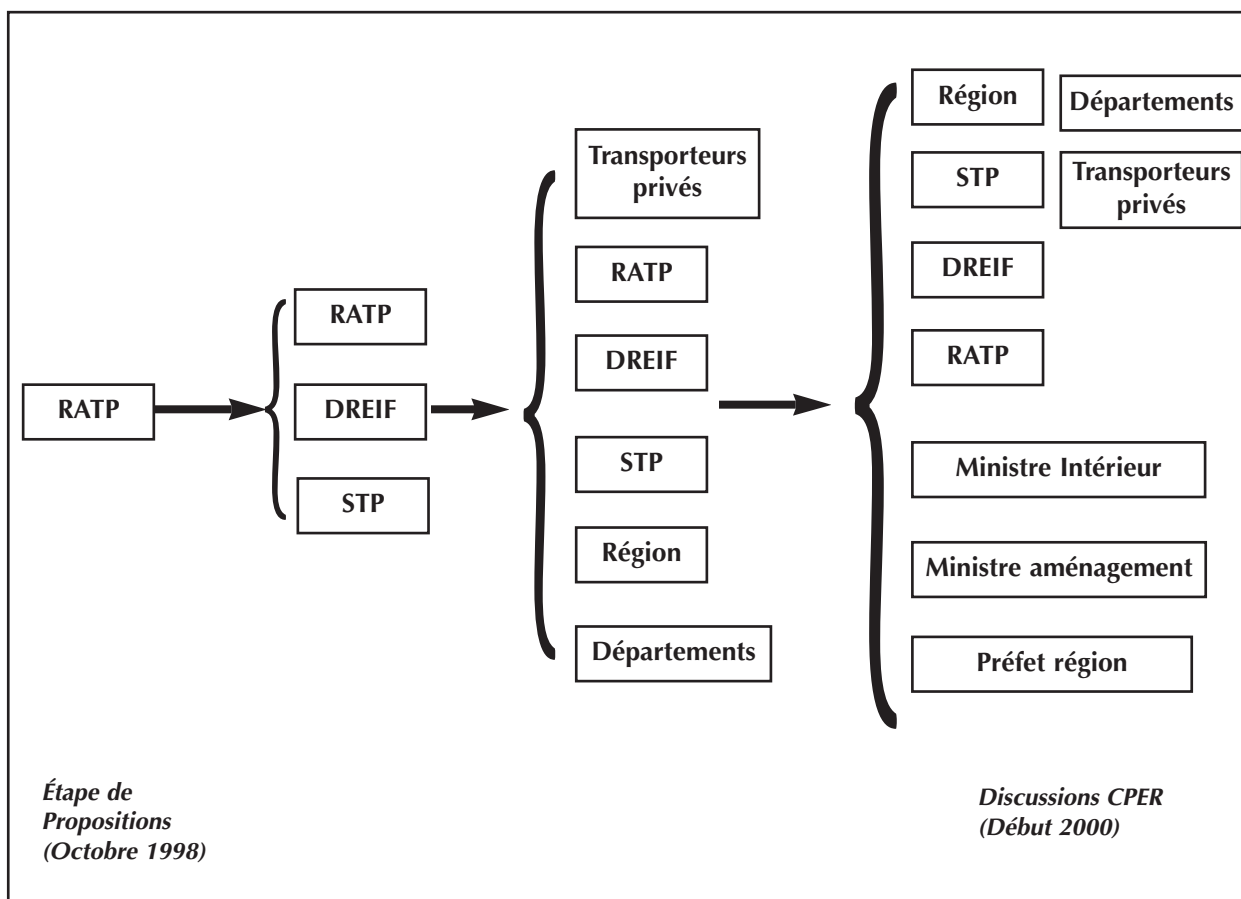


Schéma 4 : Augmentation progressive du nombre d'acteurs intéressés par le projet de réseau principal de bus d'Ile-de-France

acteurs qui ont participé à chacune des étapes de sa définition.

Une procédure de concertation qui délaisse certains acteurs-clés

L'élévation de Mobilien au rang de projet phare du PDUIF peut se justifier par sa capacité à intéresser un nombre croissant d'acteurs, dont les décideurs politiques à échelle régionale. Si nous analysons le processus compris entre l'émergence de l'idée nouvelle (hiérarchisation du réseau d'autobus) et la décision de son financement (35), nous voyons que le projet qui nous occupe suit à peu près le modèle de l'intéressement proposé par les sociologues de l'innovation. D'après eux, l'invention doit réussir à intéresser de plus en plus de gens : « *un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux [...]* ». (36)

L'idée d'un réseau principal de bus, lancée au départ par la RATP, réussit à convaincre de son intérêt les pilotes

du PDUIF et le STP. Le projet est ensuite modifié afin d'inclure certaines des propositions des groupes ayant travaillé à l'élaboration du plan, de satisfaire les demandes des départements et afin d'intéresser aussi les autres acteurs-clés à son financement par l'État et par la Région (cf. schéma 4).

Les différences restent toutefois notoires par rapport au modèle proposé par Akrich, Callon et Latour. L'équipe de pilotage chargée de développer le projet de réseau principal de bus et de convaincre les principaux financeurs ne s'est pas entourée de personnes représentatives de l'ensemble de la société. Rappelons, par contraste, le cas d'Edison (37), qui, dans son ambition de développer l'éclairage électrique, s'entoure de scientifiques (mathématiciens, physiciens, chimistes, spécialistes en mécanique...), d'un juriste, d'un responsable en finances chargé d'évaluer les attentes et les inquiétudes des banquiers, des médias et de responsables municipaux. Une ouverture équivalente, dans le cas du réseau de bus, signi-

(35) Les sociologues de l'innovation définissent celle-ci comme le processus menant de l'invention, l'idée nouvelle, à sa mise en œuvre effective, son appropriation par l'utilisateur. Voir AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B., 1988 (I), « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines*, juin 1988, p. 4-17 et AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B., 1988 (II), « À quoi tient le

succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole. » *Annales des Mines*, septembre 1988, p. 14-29.

(36) AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B., 1988 (I), *op. cit.*, p. 16.

(37) Développé dans AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B., 1988 (I), *op. cit.*

fierait l'implication d'experts en exploitation du réseau, de machinistes, d'usagers des transports, de gestionnaires de voirie, d'élus locaux... Parmi tous ceux-ci, l'absence des usagers des transports, des élus municipaux et des machinistes semble avoir nui tout particulièrement aux possibilités de succès de Mobilien. La première absence significative est celle des futurs « clients » du nouveau réseau de bus. Certes, des associations d'usagers ont participé aux groupes thématiques, mais il était alors question de l'ensemble du plan de déplacements, d'orientations générales, et pas encore d'un projet concret de réseau de bus. Lors de la phase de définition de Mobilien, ni les caractéristiques du projet, ni l'analyse comparée des usages des divers modes de déplacement ni les conditions qui pourraient favoriser le transfert d'automobilistes vers le nouveau réseau n'ont été analysés en tête à tête avec l'usager. Dans ces conditions, l'objectif de réduire le trafic automobile semble avoir été perdu d'avance.

La deuxième absence notable est celle des élus des communes pendant la phase d'élaboration du PDUIF, alors qu'ils allaient jouer un rôle fondamental dans sa mise en œuvre. Les avis des communes ne furent pris en compte que de façon grossière : on augmenta le nombre de lignes du réseau principal face à la crainte de voir se créer un réseau à deux vitesses, mais on ne se pencha pas sur le détail des besoins spécifiques de chacune de ces municipalités. Notamment, la décision première d'améliorer exclusivement le réseau existant, sans le restructurer, fut

très peu discutée. Un débat avec les élus communaux aurait probablement permis de remettre en question cette décision qui allait montrer ses limites plus tard, lors des débats en comité d'axe. Le soutien des élus locaux peut s'avérer précieux face aux nombreuses oppo-

sitions que le projet innovant risque de rencontrer en cours de route. Il faudrait donc non seulement obtenir leur accord sur certains principes généraux, mais aussi susciter leur adhésion ferme et engagée. Pour cela, il semble nécessaire que les pilotes prennent au sérieux leurs intérêts en les associant à la phase de définition du projet.

La troisième absence déterminante est celle des machinistes. Une innovation qui vise à accroître la vitesse commerciale des autobus ne pourra se passer d'un dialogue étroit avec ceux qui seront, en fin de compte, le plus directement impliqués dans sa mise en œuvre finale. Le projet Mobilien présente la particularité de proposer la réinjection des gains de temps réalisés sur une ligne, afin d'en augmenter la fréquence.

Ainsi, dans le même temps de travail, les conducteurs sont censés réaliser plus de tours, ce qui suppose, pour certains d'entre-eux, un stress supplémentaire (38). Craignant la réaction des syndicats, la direction de la RATP hésite dans la façon de communiquer sur le projet (quels gains de vitesse ? quels gains de fréquence ?) (39), ce qui ralentit considérablement la mise en œuvre. Des négociations sur les conditions de travail des conducteurs auraient été nécessaires, dès le démarrage du projet.



[...] l'absence des usagers des transports, des élus municipaux et des machinistes semble avoir nui tout particulièrement aux possibilités de succès de Mobilien.

© Raymond Depardon/MAGNUM PHOTOS

(38) Dans le cas de la ligne Mobilien numéro 38 les aménagements réalisés permettent de gagner, en moyenne, une quinzaine de minutes par parcours. Ce gain est réinjecté dans la ligne au cours de la journée, ce qui se traduit, d'après les entretiens que nous avons pu réaliser, par le mécontentement de certains des machinistes.

(39) En filigrane, se dessine le manque d'accord entre le transporteur et le Stif sur les modalités de financement des surcoûts d'exploitation.

Ainsi, la procédure de concertation qui donna naissance à Mobilien fut imparfaite, car elle ne permit pas la participation de plusieurs acteurs qui allaient jouer un rôle clé pour en faciliter la mise en œuvre. Au-delà des effets négatifs sur le contenu, cela rendait le projet, qui avait été défini à l'échelle régionale, plus difficile à accepter localement.

CONCLUSION

Des intérêts divers, des objectifs de fond différents, un manque de ressources, l'absence de portage politique, une procédure participative imparfaite... autant de facteurs qui expliquent que l'idée du début ait été dépouillée de ses caractéristiques innovantes, progressivement, au cours des réunions de concertation. Mobilien, qui était devenu le projet phare du PDUIF, finit par mourir lentement, dans l'anonymat, sans que l'on puisse trouver une cause unique. Il est victime à la fois d'une certaine rigidité, qui empêche sa « traduction » par les intérêts locaux, et de certaines ambiguïtés, qui réduisent son pouvoir de séduction (quelle échelle de desserte privilégier ? comment financer les surcoûts d'exploitation ?). Mobilien naît grâce à une procédure de concertation qui facilite l'intéressement d'un nombre croissant d'acteurs, mais cette même procédure finit par le conduire à la mort, faute de consensus. Au-delà de l'intérêt empirique, l'analyse du projet Mobilien présente un intérêt théorique : ce projet soulève la question des limites, dans la mise en place de politiques publiques innovantes, des modalités de gouvernance basées exclusivement sur les approches « communicationnelles ». En effet, malgré la transparence des procédures de concertation qui ont accompagné le projet depuis ses débuts, ne s'est pas formé autour du Mobilien ce nouveau type de rationalité « communicationnelle » dont parlent les tenants des modèles délibératifs (40) – rationalité qui permettrait de dépasser les logiques purement instrumentales des différents acteurs et les conflits d'intérêts. Autrement dit, l'adossement à une large concertation publique n'est pas une condition suffisante pour le succès d'une innovation. Ce n'est pas davantage une condition nécessaire : il existe, dans le monde des transports urbains, des exemples de projets innovants ayant réussi malgré une concertation partielle (voire inexistante),

et cela, grâce à la présence d'un pouvoir politique fort, capable de sacrifier le consensus et d'imposer son point de vue aux autres. C'est le cas du projet de véhicule automatique léger (VAL) à Lille. Arthur Notebart, le président de la communauté urbaine lilloise, s'empara avec force de l'idée de départ (un métro automatique pour l'agglomération) et réussit à imposer ses choix pendant toute la phase de concrétisation du projet, en méprisant les souhaits de certaines communes, en passant par-dessus les résultats des enquêtes publiques, en chassant les partenaires avec qui il était en désaccord, et en faisant de la rétention d'informations lors des débats politiques (41).

Nous ne défendons évidemment pas ce type de démarche. Tout d'abord, pour des raisons éthiques bien sûr, mais aussi pour des raisons pratiques puisque la concertation nous est apparue comme nécessaire pour comprendre les besoins des citoyens et les souhaits des différents acteurs, et pour pouvoir ainsi modeler et enrichir les projets. Cependant, l'exemple du VAL met en relief l'importance d'un pilotage de projet fort, pour ne pas renoncer à certains objectifs de base ; un pilotage capable d'écarter certains acteurs de certains choix importants, de renoncer au consensus pour ne pas renoncer à certains principes. Car, comme des analystes l'ont déjà fait observer, dans certaines politiques publiques, le rôle des gouvernants reste plus important que ne le suggèrent les tenants du modèle de la gouvernance (42). Il s'agit donc de réfléchir au rôle et au pouvoir effectif des élus, ce qui veut dire ne pas oublier l'intérêt de la démocratie représentative. Comme le signale le philosophe Daniel Innerarity, il ne serait pas souhaitable de la remplacer par une démocratie directe, car le moment délibératif de la démocratie serait annulé (43), l'expression du peuple réduite à la « juxtaposition cacophonique de revendications incapables d'intérioriser les conditions pour former un ensemble » (44). Mais il convient de creuser les formes qui la légitiment, afin que les politiques nous représentent mieux : « contrairement à ce que l'on dit habituellement, nos problèmes politiques ne proviennent pas tant de la distance entre les représentants et les représentés que de la difficulté à légitimer démocratiquement cette distance, de façon à ce qu'elle serve à la cohérence et à l'opérativité de la société » (45). ■

(40) L'auteur le plus fréquemment cité dans ce courant est le philosophe allemand Jürgen Habermas. Son œuvre emblématique est HABERMAS, J., *Théorie de l'agir communicationnel* (2 tomes). Paris, Fayard, 1987, 448 + 480 pp.

(41) FELIX, B., 1993, *Le VAL. Histoire d'un nouveau moyen de transport*. Strasbourg, Ronald Hirlé/Maxima, 273 p.

(42) « *Quantité de politiques ne répondent pas à ce schéma [gouvernance] (...) Les gouvernants jouent souvent un rôle essentiel, lorsqu'ils définissent par la loi procédures et cadres d'interaction, contrôlent le calendrier des financements, préservent leur position et leurs ressources d'acteur principal* ».

LAGROYE J., FRANÇOIS, B., et SAWICKI F., 2006, *Sociologie politique*, Clichy-sous-Bois, Presses de sciences po et Dalloz, p. 553.

(43) « *La représentation n'est pas une simple transposition des caractéristiques de la société civile à la société politique, ni une simple expression du social, mais un espace de création qui ne peut réussir sans effort et médiation* » INNERARITY, D., 2005, « El subcontrato social », *El País*, n° 13 juillet, p. 15-16. Traduction de l'auteur.

(44) INNERARITY, D., 2005, *op. cit.* Traduction de l'auteur.

(45) INNERARITY, D., 2005, *op. cit.* Traduction de l'auteur.

LA SURVEILLANCE DES COMPTABLES EN FRANCE ⁽¹⁾ (FIN DU XVIII^e SIÈCLE – ENTRE-DEUX-GUERRES): LE PASSÉ D'UNE NÉCESSITÉ ILLUSOIRE ⁽²⁾

« Économie: toujours précédé de "ordre".
L'ordre et l'économie mènent à la fortune »
(Flaubert, *Dictionnaire des idées reçues*)

Que de chemin parcouru entre l'homme de confiance qu'était le comptable du XVIII^e siècle et l'homme très compétent, mais surveillé, qu'il devient dans les années 1920! La révolution industrielle du XIX^e siècle est passée par là. Mais on aurait tort d'attribuer ce changement de statut à la seule logique économique. Au développement de la taille des entreprises ont correspondu un autre rapport social et une nouvelle façon de diriger. La comptabilité va sortir des attributions du patron, qui devra aussi contrôler ses comptables, car il ne leur fait plus confiance.

Par **Pierre LABARDIN**, LOG (Laboratoire Orléanais de Gestion), Université d'Orléans

Longtemps, les employés de bureau n'ont pas intéressé les chercheurs en France. Il est vrai que l'influence marxiste, fondée sur l'opposition entre patronat et prolétariat empêchait de pen-

ser la place de l'employé: tantôt, ce dernier était placé au côté du patron, tantôt au côté de l'ouvrier. Il faut attendre les travaux de Michel CROZIER [1963, 1965] pour voir la bureaucratisation étudiée

(1) L'auteur tient à remercier Yannick Lemarchand, Marc Nikitin et les deux rapporteurs pour leurs commentaires constructifs. Il reste néanmoins seul responsable des erreurs pouvant subsister dans cet article.

(2) Ce titre est un clin d'œil au livre de François FURET sur l'histoire du communisme : *Le Passé d'une illusion*.



[...] la problématique de la surveillance, dans les bureaux, est partout : elle touche le travail proprement dit, mais aussi l'espace de travail, les collègues, la vie privée, etc. (*Service de Comptabilité du Magasin de gros coopératives de France, Imprimerie Lévy fils, vers 1920*)

hors du cadre marxiste. Nous avons ici choisi d'étudier une catégorie spécifique d'employés : les comptables salariés.

L'Entre-deux-guerres est marqué par l'irruption d'un discours sur la nécessaire surveillance des employés et plus spécialement des comptables (REISER [1930], p. 7) Reiser, par exemple, propose huit moyens pour surveiller les comptables : la division du travail, les attributions du personnel, les attributions des chefs de service, la pratique des vacances annuelles, la disposition des bureaux, l'ordre, la moralité du personnel et le système des cautions.

L'énumération montre que la problématique de la surveillance, dans les bureaux, est partout : elle touche le travail proprement dit, mais aussi l'espace de travail, les collègues, la vie privée, etc. Une question se pose alors : pourquoi faut-il surveiller ? La littérature de la seconde industrialisation avance une seule explication, qu'elle paraît décliner à l'infini : le contexte économique (GILIS [1897-1898], p. 1) et plus précisément la concurrence (DELBOUSQUET [1912], p. 1). Quand la concurrence ou l'environnement économique ne sont pas mentionnés, c'est le risque d'abus de confiance du comptable qui est pointé (JENNY et NIEDERMEYER [1932], p. 48).

On pourrait multiplier ces exemples sur la nécessité de surveiller, en fonction d'un certain contexte. D'où la question suivante : cette surveillance est-elle le

simple résultat des contraintes économiques que subissent les entreprises ? Si c'est le cas, on doit en retrouver trace dans un passé où la surveillance du comptable devait être aussi importante que durant l'Entre-deux-guerres. Sinon, il faut se demander dans quelles conditions naît cette problématique de surveillance du comptable.

Ce discours sur la nécessaire surveillance des comptables est en fait l'aboutissement d'un changement de logique dans l'organisation du travail. Nous sommes en effet passés d'un rapport social où la confiance primait (ce qui implique que la question de la surveillance soit résolue d'elle-même) à un rapport social fondé sur l'analogie entre le comptable et l'ouvrier : dans ce rapport, la problématique du contrôle, comme dans le cas de l'ouvrier, est absolument centrale, parce que le rapport salarial, fondé sur le savoir comptable, n'y répond pas directement. D'où la nécessité d'exercer une surveillance.

LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DES ATTENTES ENVERS LE COMPTABLE

Qu'attend-on d'un comptable ? Paul Butel [1974] indique que le teneur de livres bordelais du XVIII^e siècle est « *estimé pour sa fidélité et sa compétence* »

(p. 168). En 1804, Blondel évoque aussi cette relation entre le teneur de livres et son patron :

« Aussi, lorsque la multiplicité des affaires ne permettait pas au chef d'un commerce de donner à ses livres tout le temps qu'ils exigent, le soin et la régie n'étaient-ils confiés qu'à un homme dans la maturité de l'âge, reconnu pour prudent et instruit, qui devenait l'ami, et souvent même le conseil, du négociant dont il avait mérité et obtenu la confiance » (préface).

En 1914, Pont-à-Mousson ouvre des cours de comptabilité commerciale (3). Ces cours sont destinés au personnel, à « des jeunes filles et des jeunes gens de conduite absolument irréprochable, disposant d'un certificat de premier ordre ». En 1928, Léon Songeur, chef adjoint de la comptabilité à Pont-à-Mousson, commente la création du diplôme d'expert-comptable comme suit :

« Les experts comptables créés en vertu de ce décret, auront peut-être les capacités techniques suffisantes. Au point de vue moral, et c'est là le point de vue essentiel, les garanties sont inexistantes » (4).

À travers ces quatre exemples, on voit bien que deux pôles d'attente se dessinent : l'un concerne les compétences, les savoirs, l'instruction du comptable ; l'autre, la moralité, la fidélité, la confiance. Pourtant, cette apparente stabilité des attentes, dans le temps, ne veut pas dire que les rapports sociaux aient été identiques, loin de là : le sens que prennent les mots *compétence* et *confiance* n'est pas le même en début et en fin de période (5).

Définir chacun de ces deux mots implique de définir les modalités pratiques selon lesquelles ils ont été évalués. Telle est la perspective historique de notre analyse : montrer comment on est passé, d'une logique où la confiance était codifiée assez précisément alors que la compétence ne l'était pas, à une logique où la compétence est codifiée de plus en plus précisément, la confiance l'étant toujours, mais différemment.

LE RAPPORT DE PROXIMITÉ ENTRE TENEUR DE LIVRES ET PATRON

De la proximité comme forme de confiance

Au XVIII^e siècle, les attentes, nous l'avons vu, se résument déjà à des questions de compétence et de confiance. Les mots ne renvoient pourtant pas aux mêmes pratiques sociales : ainsi en est-il de la compétence, qui relève du libre arbitre du patron. C'est lui

(3) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 6679/OA.

(4) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

(5) Nous choisisons ici des définitions larges pour chacun de ces mots : la compétence est la capacité à effectuer un travail, alors que la confiance

qui juge si, oui ou non, le teneur de livres effectue correctement son travail. Cela ne veut pas dire que la compétence ne soit pas un critère de recrutement ; cela signifie seulement que la compétence est un critère socialement assez flou, dans lequel chacun met ce qu'il entend (CAVIGNAC [1967], p. 36 et MEYER [1999], p. 128).

La confiance est, en revanche, beaucoup moins floue. La tenue des livres relève encore très largement de l'univers patronal : soit elle est inexistante, soit elle est assurée par le patron lui-même. Seules des affaires de quelque importance peuvent se permettre de recruter un teneur de livres. Dans ce cas, l'importance de la fonction implique un rapport social particulier, fondé sur la proximité. Celui-ci se décline de cinq façons :

- la proximité physique : la première proximité est évidemment celle du quotidien, celle qui consiste à travailler dans un même endroit (le comptoir), voire à vivre au même endroit (CARRIÈRE [1973], p. 720, 721, BUTEL [1974], p. 164) ;
- la proximité hiérarchique : la deuxième proximité tient à la hiérarchie. Dans des organisations importantes, où la proximité physique n'est pas assurée (comme chez Saint-Gobain), le teneur de livres et le caissier sont directement rattachés aux associés (qui sont les vrais décideurs) et n'ont pas de compte à rendre aux directeurs (PRIS [1973], p. 298) ;
- la proximité de travail : la troisième proximité tient au contenu même du travail. Le travail est systématiquement divisé de manière précise, comme l'indique plus loin le même auteur (CARRIÈRE [1973], p. 730) ;
- la proximité sociale : la proximité peut aussi se fonder sur une même origine sociale (BUTEL [1974], p. 168-169, CARRIÈRE [1973], p. 727-729, CAVIGNAC [1967], p. 38, CHASSAGNE [1971], p. 268-269, MAILLEFER (6) [1890], p. 8 et 11). Cette proximité sociale passe aussi par des salaires relativement élevés ;
- la proximité familiale : enfin, une dernière modalité pour exprimer ce lien est évidemment le lien familial. La femme peut tenir les livres, comme l'attestent de nombreux travaux historiques (Adeline DAUMARD [1997], p. 265, LESPAGNOL [1997], p. 123, MAILLARD [2000], p. 363, CHASSAGNE [1981]). Les enfants commencent souvent à s'initier à la tenue des livres chez leurs parents (CARRIÈRE [1973], p. 726, LESPAGNOL [1997], p. 123).

La problématique du contrôle dans une logique de confiance

Dans ces conditions, comment la question du contrôle se pose-t-elle ? Le contrôle porte sur la confiance :

a trait à la « croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence » (*Trésor de la Langue Française Informatisé*).

(6) Négociant rémois du XVII^e siècle, dont les souvenirs furent publiés en 1890.

on veut s'assurer de l'honnêteté du teneur de livres. Les fraudes sont loin d'être absentes et leur contrôle est une question qui n'est pas secondaire. Le premier moyen de contrôle consiste à limiter le nombre de commis (CARRIÈRE [1973], p. 718). Si ce nombre augmente, il va évidemment devenir compliqué de créer un lien social avec chacun pour maintenir une proximité forte.

Pour autant, faut-il en déduire que s'exerce une surveillance de chacun dans ces espaces confinés? Non, puisqu'une logique de confiance prédomine: en effet, «*le commis pouvait même se voir confier des fonctions de direction de l'entreprise, en l'absence du négociant*» (BUTEL [1974], p. 168). Les salaires complètent ce dispositif: ils sont élevés afin de s'assurer l'attachement des teneurs de livres (BUTEL [1974], p. 168, CAVIGNAC [1967], p. 168).

Le contrôle s'exerce grâce au système suivant: le teneur de livres peut trahir, mais s'il le fait, il finira par être découvert et les sociabilités négociantes l'empêcheront probablement de retrouver un emploi aussi bien rémunéré. De plus, en étant intégré étroitement à l'affaire, son intérêt paraît de plus en plus concordant avec celui de son patron. Jeannin (*in* ANGIOLINI et ROCHE [1995]) résume ainsi la situation:

«*Au risque de forcer le trait, disons que l'essentiel du discernement consistait à embaucher un comptable sûr et à le bien traiter*» (p. 392).

Les faiblesses de la logique de proximité

Pour autant, ce modèle de confiance ne doit pas être idéalisé. Il présente un certain nombre de faiblesses, au premier rang desquelles figure la question du nombre: comment faire, quand on doit recruter au-delà du cercle familial? Cette problématique se pose, par exemple, à la manufacture des glaces de Saint-Gobain. On choisit alors de procéder à une division du travail dans laquelle le travail administratif est associé au travail productif (7). Ainsi, chaque responsable a un travail administratif et un travail productif (voir aussi WORONOFF [1984], p. 301-315). Mais il faut trouver des commis et la tâche s'avère parfois difficile. C'est probablement pour cette raison que des sociabilités négociantes se créent pour assurer une offre suffisante de teneurs de livres (BUTEL [1974], p. 169).

Deuxième inconvénient de ce système: le coût du teneur de livres (MEYER [1999], p. 130). Mais il faut reconnaître que, souvent, il faut peu de commis, comme l'indique CAVIGNAC [1969] (p. 38).

Enfin, il y a la question de la compétence, qui apparaît insuffisante, en particulier aux auteurs de manuels comptables, qui s'en servent comme argument de vente. On ne compte plus les ouvrages insistant sur l'importance d'un savoir comptable bien maîtrisé, et

ce dès le XVII^e siècle (THOMAS [1631]). D'autres auteurs du XVIII^e siècle, comme DE LA PORTE [1685], BARRÈME [1721], etc., resteront sur ce discours utilitariste de la comptabilité. L'insistance mise sur les risques liés à la méconnaissance comptable vient avec le XIX^e siècle. JONES [1803] pose le problème de la compétence en des termes nouveaux (p. 15-16 et 19). L'auteur nous dit, en substance: ne rentrez plus dans ce rapport de confiance; pratiquez vous-même le contrôle des comptes et des teneurs de livres. Le savoir comptable paraît alors absorber la compétence. Autant la compétence était floue, lorsqu'elle était du ressort du patron, autant elle se précise, au fur et à mesure qu'elle lui échappe, pour finalement appartenir à d'autres..

Le changement ne sera donc pas immédiat, ni valable partout. Un modèle concurrent se construit progressivement dans la grande entreprise, modèle que nous allons maintenant essayer de détailler.

LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU RAPPORT SALARIAL

Dans cette partie, nous nous fonderons essentiellement sur les cas des entreprises Saint-Gobain et Pont-à-Mousson. Saint-Gobain est incontournable, car, à la fin du XIX^e siècle, c'est devenu une des plus grandes entreprises françaises. Pont-à-Mousson a été retenue, en raison de sa politique visant à *tayloriser* aussi bien ses usines que ses bureaux. Nous ne prétendons pas que ces entreprises soient représentatives; nous affirmons simplement qu'elles ont été parmi les premières à inventer un nouveau mode organisationnel.

L'invention d'un nouveau modèle (1870-1914)

• *Les évolutions*

Le modèle de la proximité disparaît, progressivement, à Saint-Gobain, après la vague de rachats des années 1860-1870. Saint-Gobain devient alors une grande entreprise de plus de 8 000 salariés en 1873, et qui en comptera 12 000 en 1912 (8).

La hausse du nombre de comptables, en effectif et en proportion, est indiscutable au vu de la figure 1. On observe, par ailleurs, une augmentation de la mobilité interne, particulièrement dans les services où les salaires sont les plus bas. On observe aussi une division du travail au travers de l'évolution des fonctions exercées. Enfin, l'évolution des salaires apparaît contrastée: si les plus hauts salaires augmentent à un rythme équivalent, voire supérieur, à celui de la moyenne des salaires, il n'en va pas de même des plus bas salaires qui augmentent moins vite que ceux des ouvriers.

(7) Archives Saint-Gobain. Pièce C 4-2.

(8) Archives Saint-Gobain. Pièces 1L2 et 1L41.

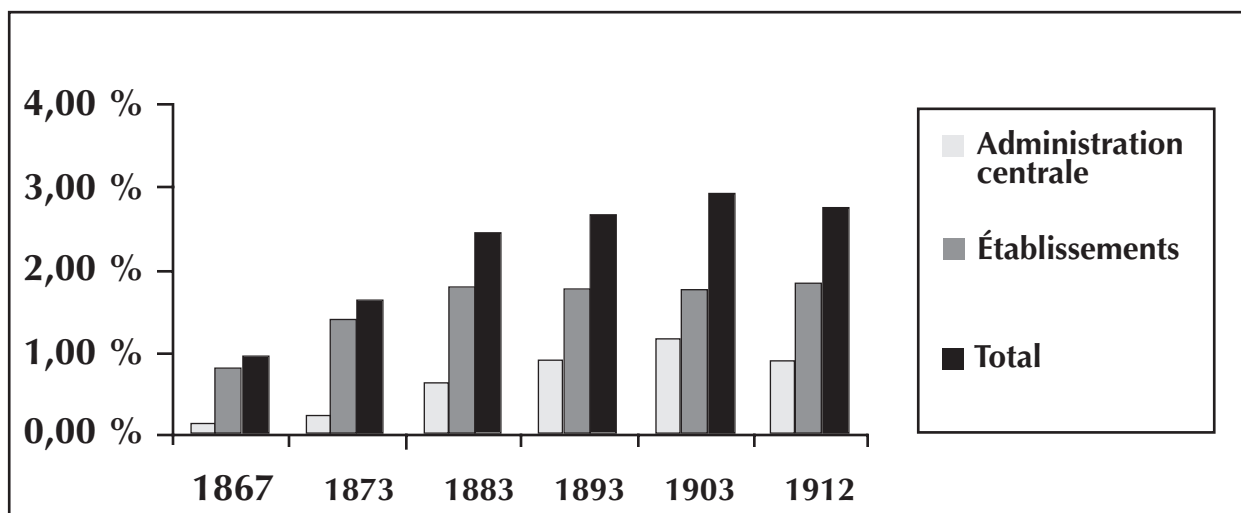


Figure 1 : Pourcentage de comptables par rapport au total des salariés de l'ensemble de l'entreprise

Il faudrait pourtant se garder d'affirmer que cette augmentation du personnel comptable est le résultat des contraintes économiques de l'époque. Dans le cas de Saint-Gobain, la glacerie est un secteur dans lequel l'entreprise a racheté beaucoup de ses concurrents français; par ailleurs, Saint-Gobain tend à s'implanter à l'étranger grâce à des ententes internationales. Le secteur des produits chimiques, quant à lui, se développe grâce, notamment, au superphosphate (DAVIET [1988], p. 281-328).

Dans ces conditions, on ne peut présenter le développement de la bureaucratie comme le résultat de la seule contrainte économique. On réalise combien cette contrainte-là est faible quand on observe l'évolution des frais généraux (9) du siège de l'entreprise par rapport à l'évolution de son chiffre d'affaires: les frais de personnel au siège augmentent deux fois plus que les autres indicateurs qui pourraient y être corrélés (voir figure 2).

La question change alors de nature. Nous ne nous demandons plus si ce processus était inévitable. Il apparaît que le changement témoigne d'un autre rapport social entre salariés et dirigeants. C'est ce rapport qu'il faut, dès lors, questionner et en particulier la logique de proximité.

• Logique de proximité et logique de production

Revenons au nombre de comptables et à son évolution: en 1867, c'est plus de 50 comptables qui travaillent à Saint-Gobain. En 1873, c'est 120 personnes et l'on se rend vite compte que le modèle de la proximité n'est plus applicable. Les proximités familiale et sociale apparaissent problématiques, puisqu'elles sont insuffisantes pour pourvoir à tous

ces postes, en tenant compte des contingences pratiques (désintérêt pour l'entreprise familiale, mort prématurée des enfants). Tout le travail comptable n'est plus inévitablement assuré par un membre de la famille, et on voit même la direction de la comptabilité confiée à un ancien employé, promu en raison de son dévouement (10). La proximité s'aventure alors sur de nouveaux terrains. On se contente bientôt de recruter les seuls cadres selon un rapport de proximité et l'on cherche d'autres modes de recrutement en ce qui concerne la masse des employés. Toutefois, cette proximité subsiste avec la hiérarchie comptable: soit le chef comptable garde des liens avec la famille, soit il est nommé après des années de service, après qu'un lien ce soit établi avec la direction.

Mais la rupture des proximités familiale et sociale en entraîne bientôt de nouvelles: la comptabilité sort bientôt de plus en plus clairement des tâches habituelles du patron. Pourquoi la comptabilité sort-elle des tâches effectuées par le patron lui-même? La réponse tient, à notre avis, à un système de croyances qui s'enracine progressivement au XIX^e siècle. En effet, parallèlement au développement des sciences dites «dures», des sciences commerciales se développent. Le mouvement vient majoritairement du monde professionnel où l'exigence d'un savoir gestionnaire apparaît de plus en plus forte. À la suite des cours de Blanqui et Dupin, Claude-Lucien Bergery [1830] évoque l'exigence de ce nouveau savoir gestionnaire (p. 7). Et à ceux qui croient que l'ancien rapport salarial, fondé sur la proximité, a encore une pertinence, il ne craint pas de dire:

(9) On parle de frais généraux depuis, au moins, le début du XIX^e siècle. Néanmoins, dans un premier temps, la problématique reste abordée sous l'angle du calcul et de la répartition. Il faut attendre la fin du XIX^e siècle, et l'apparition de la grande entreprise, pour que cette problématique devienne une préoccupation managériale (pour la Société Générale, voir BONIN [2006], p. 576).

(10) À Saint-Gobain, entre 1870 et 1914, il n'existe aucun lien de parenté entre les chefs comptables et les directeurs centraux, ou même les membres du Conseil d'Administration.

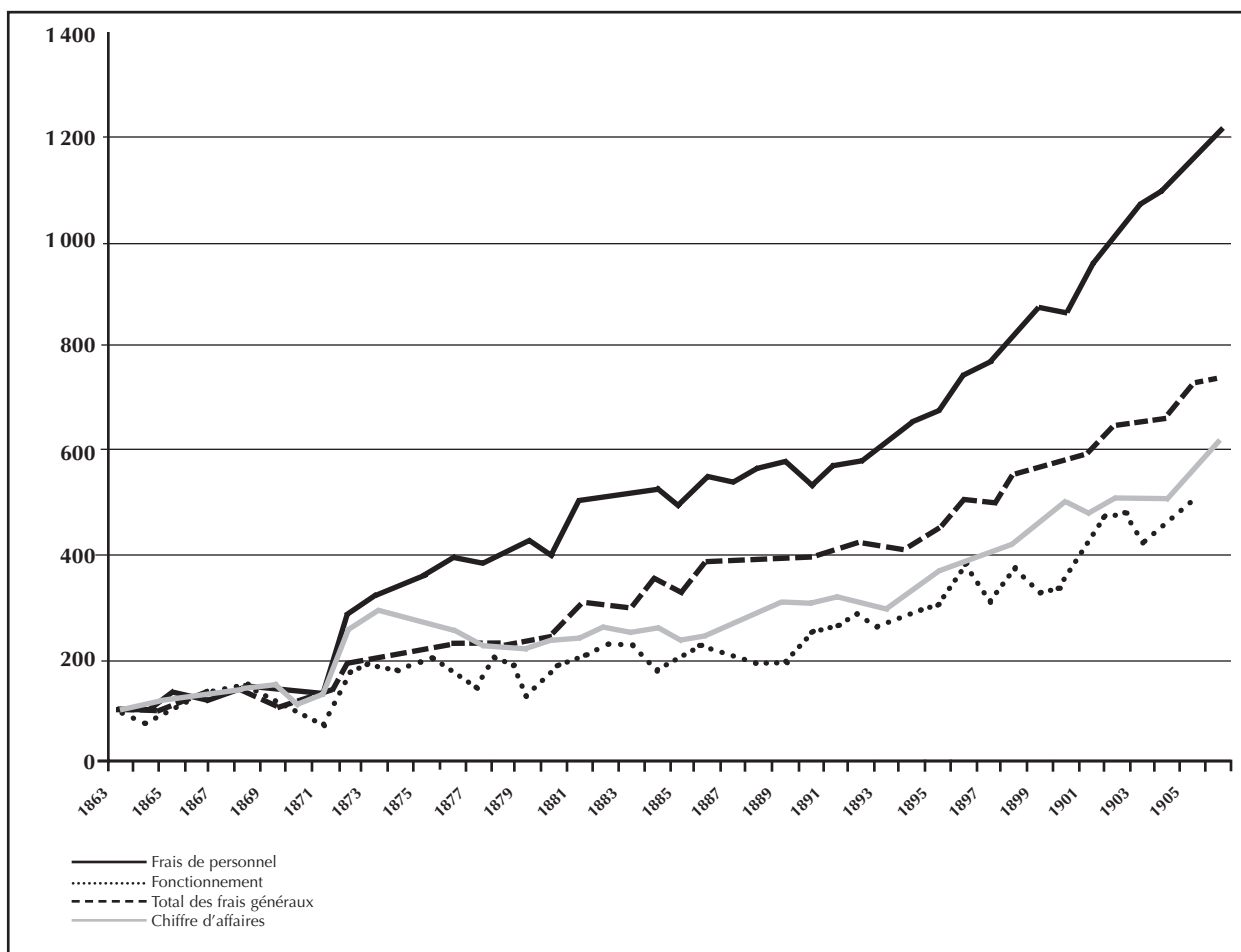


Figure 2 : Évolution des frais de personnel du siège social et d'autres indicateurs d'activité (base 100 en 1863) (11)

« Que les ouvriers ou les commis qui ont l'ambition louable d'élever un jour des fabriques ne se persuadent point qu'il leur suffira d'être initiés dans les secrets d'un maître habile! » (p. 8).

Au centre de ce corpus de connaissances, on retrouve la comptabilité, qui apparaît comme un savoir codifié avec ses règles universelles. Elle est enseignée d'abord dans des écoles professionnelles (LAMBERT-DANSETTE [2000], p. 58-95), puis dans les écoles de commerce (MAFFRE [1990] p. 404-450) et, enfin, dans les programmes officiels de toutes les écoles, à partir de 1886 (BARILLOT [1887]).

Ce mouvement se fait donc en trois temps. D'abord, on a cherché à mettre en doute le modèle de la proximité au niveau des deux attentes patronales (confiance et compétence). On a, alors, mis en cause la confiance aveugle des patrons en leur teneur de livres, confiance qui ne pouvait qu'aboutir à des abus. Il n'est pas difficile, dans ces cas, de donner des exemples de teneurs de livres indécents. Dans le même temps, on a insisté sur l'importance

de règles précises qui permettent d'aboutir à des comptes clairs et donc facilement contrôlables. Autrement dit, derrière un propos portant apparemment sur la comptabilité, c'est le rapport social autour du teneur de livres qui se joue, au début du XIX^e siècle.

Dans un second temps, et de façon beaucoup plus visible, les diplômes comptables de la Société Académique de Comptabilité (teneur de livres, comptable et expert-comptable) ont été mis en place, diplômes qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié et précis.

Dans un troisième temps, des associations locales se constituent, dès la fin du XIX^e siècle : sous couvert de préoccupations sociales (maladie, retraites), elles s'intéressent à la formation des comptables (organisation de cours et de conférences, prêt de livres gratuit) mais surtout au placement. Pour cela, ces associations bénéficient du soutien de notables locaux, qui embauchent leurs comptables parmi les membres de ces associations. Celles-ci répondent donc d'abord à un besoin de proximité. En 1926, plusieurs d'entre elles se regroupent dans une association : *France-Comptable*. La revue de cette association assurera la promotion des diplômes de la Société Académique, refusant toute normalisation

(11) Les données sur les prix de revient sont issues des rapports sur le prix de revient (Pièces 4B36 à 4B101, archives Saint-Gobain), et celles sur les chiffres d'affaire, de l'ouvrage en cinq tomes de DAVIET [1983] (tome V, p. 1631, 1638 et 1639).

| 38 | | 1951 | | 20 | | 39 | |
|------------|--|-----------|-----------|---------------------|--|-----------|-----------|
| Janvier 51 | | 955.895 | 955.895 | Janvier 51 | | 1.953.092 | 1.953.092 |
| 33 | Portes de Soifia | 293.035 | | 12 | Chèque Postaux aux suivants | 52.562 | |
| 5 | à Mlle R. R. Follie | | 293.035 | 14 | à Fentes / occasionnelles | | 26.660 |
| | montant au bénéfice net de l'exercice 50 | | | 14 | à Fentes Impôtables | | 25.902 |
| | | | | | montant détal journal carte folio 1 | | |
| 8 | Caisse | 60.554 | | 12 | Sec suivants à Chèque Postaux | | 19.996 |
| 14 | à Fentes impôtables | | 60.554 | 16 | chats | 12.112 | |
| | montant détal journal carte folio 14 | | | 18 | Frais Généraux | 21.570 | |
| 8 | Sec suivants à Caisse | | 100.341 | 38 | Impôts à payer | 24.110 | |
| 16 | chats | 14.134 | | 35 | Frais à payer | 4.200 | |
| 18 | Frais Généraux | 21.250 | | | montant détal journal carte folio 1 | | |
| 16 | Appointements | 32.900 | | Février 1951 | | | |
| 12 | Petit Outillage | 2.450 | | 8 | Caisse aux suivants | 95.812 | |
| 30 | Frais d'auto | 19.295 | | 14 | à Fentes Impôtables | | 53.810 |
| | montant détal journal carte folio 14 | | | 5 | à M. R. Follie | | 45.000 |
| 10 | Credit Epargne aux suivants | 114.376 | | | montant détal journal carte folio 16 | | |
| 14 | à Fentes occasionnelles | | 96.317 | 8 | Sec suivants à Caisse | | 96.400 |
| 14 | à Fentes Impôtables | | 17.965 | 16 | chats | 10.117 | |
| 24 | Intérêts et Jours | | 894 | 18 | Frais Généraux | 19.348 | |
| | montant détal journal Banque folio 1 | | | 16 | Appointements | 26.320 | |
| 10 | Sec suivants à Credit Epargne | | 336.861 | 30 | Frais d'auto | 10.615 | |
| 16 | chats | 99.338 | | | montant détal journal carte folio 16 | | |
| 50 | Automobile | 60.000 | | 10 | Credit Epargne aux suivants | 510.105 | |
| 22 | Frais Recharges | 34.443 | | 14 | à Fentes occasionnelles | | 98.250 |
| 35 | Frais à payer | 140.980 | | 12 | à Fentes Impôtables | | 411.855 |
| 44 | Publicité | 8.000 | | | montant détal journal Credit Epargne folio 1 | | |
| 59 | Installation | 16.300 | | | | | |
| | montant détal journal Banque folio 1 | | | | | | |
| | | 1.953.092 | 1.953.092 | | | 2.800.963 | 2.800.963 |

Dans un second temps, [...] les diplômes comptables de la Société Académique de Comptabilité (teneur de livres, comptable et expert-comptable) ont été mis en place, diplômes qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié et précis. (Pages d'un livre comptable, 1954)

publique. Elle encouragera également la division du travail, ainsi que la mécanographie dans plusieurs de ses articles.

En plus du facteur culturel, n'oublions pas la question de la taille de l'entreprise, qui est radicalement nouvelle: comment gérer une grande entreprise, c'est-à-dire une entreprise avec des milliers de salariés? Dans le contexte de telles évolutions culturelles, une solution va progressivement se mettre en place: c'est celle, évidente, de la délégation du travail comptable à des gens qui savent tenir des comptes, afin de décharger le patron de ces tâches. Toutefois, en normalisant ce travail d'après un savoir codifié, le patron garde encore un contrôle sur l'activité comptable. Mais la comptabilité va bientôt définitivement sortir de l'univers patronal. Ce changement marque évidemment une nouvelle rupture dans le modèle des proximités du XVIII^e siècle: la proximité de travail tombe évidemment la première avec cette division du travail.

La proximité physique disparaîtra peu après, puisque, dans les glaciers de Saint-Gobain, les bureaux comptables sont séparés des bureaux de direction, dès les années 1870 (12). La seule proximité qui demeure encore est la proximité hiérarchique, que va mettre à

mal la division du travail au sein des bureaux comptables, dans les années 1880 et 1890. La division du travail, dont on considère qu'elle a fait ses preuves dans les usines, se voit bientôt importée dans les bureaux, au nom de l'efficacité.

An cours de ces années-là, une deuxième forme de division du travail va intervenir, étirant la proximité hiérarchique; les fonctions vont se spécialiser et l'employé aux écritures apparaître. Cela confirme, d'ailleurs, l'intuition de Delphine GARDEY [1995]:

«*Bien des indices nous laissent supposer que certaines formes de division du travail préexistent à l'introduction du machinisme dans les bureaux*» (p. 815).

L'espace comptable n'est plus seulement le sujet de pouvoir qu'il était au XIX^e siècle, c'est-à-dire celui qui fait subir le pouvoir patronal; il devient objet de pouvoir. Autrement dit, on applique au service comptable la même logique que celle qu'on appliquait à l'ouvrier (le nombre, le salaire, l'espace, la hiérarchie). Le travail comptable est lui-même divisé en une série

(12) Archives Saint-Gobain. Plan 07 30 à Plan 07 42. Ces cinq plans de glaciers correspondent respectivement aux années 1868, 1871, 1873, 1899 et 1913. Il y a plusieurs bureaux qui constituent soit un bâtiment à part, soit l'aile d'un bâtiment.

de tâches élémentaires, élément essentiel d'un processus de bureaucratisation et de rationalisation : c'est ce que nous appelons ici la logique de production.

• *Logique de production et contrôle des comptables*

Le contrôle paraît relativement absent de ce nouveau rapport salarial. Certes, des règles précises et le développement de l'enseignement facilitent le contrôle, mais cela ne nous renseigne pas beaucoup sur les modalités de contrôle des comptables.

Le premier contrôle consiste en la division des tâches entre celles de comptable et celles de caissier, division s'inspirant ouvertement de l'exemple de la puissance publique. Ainsi, observe-t-on cette division du travail à Saint-Gobain depuis 1775 (13), et à la Compagnie des Forges d'Audincourt dès 1824 (14).

À cette première division du travail, vont en succéder de nombreuses autres (15). Étant donné le coût croissant du personnel comptable, on peut difficilement penser qu'il s'agisse simplement de produire à moindre coût. Dans un ouvrage sur la centralisation des comptabilités, Batardon [1910] justifie l'intérêt de cette méthode de la façon suivante :

1 – [...] la division rationnelle du travail comptable [...] permet d'obtenir cette clarté indispensable à la marche régulière des affaires, [...];

2 – [...] par l'emploi des comptes collectifs, elle diminue les chances d'erreurs [...];

3 – [...] les balances des comptes peuvent être établies très rapidement [...];

4 – [...] elle permet d'obtenir une vérification rigoureuse et constante des écritures [...];

5 – [...] elle débarrasse cette dernière d'une grande quantité d'écritures [...];

6 – [...] enfin, par l'emploi du système centralisateur, les résultats confidentiels obtenus se trouvent soustraits rigoureusement à toute indiscrétion quelle qu'elle soit » (p. 1-2).

Le passage est éloquent : outre les gains de temps (qui sont l'argument le plus évident (arguments 3 et 5)), le contrôle des comptables apparaît comme la principale préoccupation. Ce contrôle se fonde évidemment sur le postulat de l'efficacité de la division du travail (argument 1). Le contrôle par soi-même (argument 2) ou par autrui (argument 4) devient, dès lors, beaucoup plus facile, ce contrôle visant même à s'assurer *in fine* de la discrétion du comptable (argument 6).

Nous retiendrons ici cette hypothèse, qui permet d'expliquer pourquoi les coûts des services centraux ont augmenté de façon si importante : les services

comptables centraux ont une fonction de contrôle des autres services comptables.

L'adaptation du nouveau modèle (1918-1939)

Le recours à l'exemple de Pont-à-Mousson est motivé par deux raisons : d'abord, les archives de Pont-à-Mousson contiennent beaucoup d'éléments permettant des descriptions plus fines de la réalité que les données chiffrées de Saint-Gobain. Si ces dernières étaient pertinentes pour étudier la massification, elles le sont moins pour étudier un changement dans la façon de diriger. D'autre part, Saint-Gobain est aussi – pendant l'Entre-deux-Guerres – moins en pointe que Pont-à-Mousson sur les questions d'organisation administrative.

• *Une nouvelle préoccupation : les frais généraux*

Immédiatement après la Première guerre mondiale, les frais généraux apparaissent comme une problématique relativement nouvelle. Dans une lettre du 25 janvier 1921 adressée à Marcel Paul, son gendre et futur président, Camille Cavalier, le président de Pont-à-Mousson, s'inquiète des frais généraux :

« Le coût des choses n'existe plus dans le cerveau des gens. [...]

Je crois qu'à Pont-à-Mousson nous avons beaucoup trop d'employés qui ont des âmes de fonctionnaires. Il faudrait que nous ayons une ossature excellente, considérée comme un pilier de la société, et traitée en conséquence, bien entendu; mais qu'on incite dans les services à réduire le personnel inutile ou à peu près inutile. [...]

M. Perrot me donne, depuis le nouvel exercice, les frais généraux sociaux. Je vais [...] y regarder et ainsi attirer l'attention des intéressés sur ces économies à faire. [...] » (16).

La lettre met surtout l'accent sur la question des mentalités des employés. L'employé n'est plus cet homme de confiance, cet homme dont on est proche. L'employé, et donc le comptable, se voit appliquer le même regard que celui qu'on porte sur l'ouvrier. La meilleure preuve de ce changement de regard, c'est que l'on applique aux employés des calculs de coût. Cette lettre précède de peu de temps un « *Concours à l'utilisation du système « Taylor » dans les mines et usines de la société Pont-à-Mousson pour rétablir le sens de l'économie et du prix de revient (17) disparu depuis la guerre* » (18).

Cette lettre marque le début d'une politique d'économies. Le questionnement part d'une analogie entre l'employé à l'âme de fonctionnaire et l'ouvrier du XIX^e

(13) Archives Saint-Gobain. Pièce 1L1 Bis.

(14) Archives départementales du Doubs. Pièce 28 J. Nous remercions Yannick Lemarchand qui nous a permis de consulter ses photocopies.

(15) Laurence AMÉNICI (in GARNOT [2005]) partage cette opinion dans le cas des Caisses d'Épargne à la fin du XIX^e siècle : « L'obsession du

contrôle est indéniablement la source de la spécialisation des fonctions, de la parcellisation des tâches et de l'inflation documentaire » (p. 207).

(16) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 25496.

(17) Souligné par l'auteur.

(18) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63, feuillet Frais Généraux.

siècle. Il fallait alors s'assurer de la productivité de cette masse. Il apparaît que la question ouvrière est devenue une problématique, avec la concentration des ouvriers dans un même lieu de travail. La question des employés connaîtra le même sort, un siècle plus tard.

• *Une nouvelle réponse: la taylorisation des bureaux*

Après guerre, la « taylorisation des bureaux » (19) va véritablement commencer à Pont-à-Mousson avec le concours pour l'application du système Taylor. Notons tout d'abord comment la taylorisation des bureaux est l'occasion d'étendre aux employés la logique de surveillance des ouvriers (20). Sans que nous partagions les conclusions de Foucault [1993] sur la montée de la surveillance, nous partageons la même analyse en ce qui concerne l'espace.

Avec la Révolution Industrielle, il s'est d'abord agi d'instaurer une clôture entre l'espace de l'usine et l'espace extérieur (FOUCAULT [1993] p. 166-167, DEWERPE et GAULPEAU [1990] p. 46, LE GOFF [2004], p. 43-44). Dans les années 1920, un rapport (21) prône la même politique:

« Afin d'éviter les allées et venues du personnel entre les bureaux et le magasin de ventes de la coopérative, celle-ci communiquera directement avec l'extérieur par une porte donnant sur la Rue de la Foucotte et ne communiquera pas avec les bureaux » (p. 6)

La clôture doit également être instaurée entre les différents bureaux, où il faut maintenir chacun à sa place. On retrouve exactement cette logique dès que les espaces collectifs des bâtiments administratifs sont évoqués: on doit pouvoir surveiller vestiaires, W.C. et couloirs (p. 6-7). Enfin, nous pouvons observer la création d'espaces fonctionnels (FOUCAULT [1993], p. 168-170), c'est-à-dire dédiés à une fonction particulière. Ils sont séparés en bureaux, et chaque place est individualisée (premier rapport, p. 8-9).

Cette division de l'espace ne fait en réalité qu'accompagner la division du travail, entamée avant 1914. Cette division du travail avait séparé les tâches de conception, confiées aux comptables, de celles d'exécution, confiées à l'employé aux écritures ou au teneur de livres. Ce sont les tâches d'exécution qui vont progressivement être mécanisées dans l'Entre-deux-guerres. Le but est de réduire fortement les coûts: ainsi, quand une machine est testée en 1928, la seule préoccupation des directeurs est de savoir si elle permettra de réduire le nombre de comptables d'un ser-

vice de sept à quatre, comme on le leur avait dit (22). Le temps est soumis au même type de surveillance que l'espace. Certes, le temps de travail se réduit entre 1924 et 1936: un quart d'heure de moins par jour en 1928 (23). Il faut attendre la loi des 40 heures pour voir les horaires diminuer de façon assez significative: soit 45 minutes de moins par jour, le samedi matin étant toujours travaillé. Le total fait toujours plus de 40 heures, mais, « comme il était de règle de déduire 1/4 d'heure par jour pour le temps perdu à l'entrée des bureaux, cela représente bien 1 heure 1/4 et, finalement, net 40 heures » (note non datée et non signée) (24).

Au-delà des horaires de travail, la façon dont le temps de travail est optimisé est significative de l'esprit qui guide la direction. Voici quelques consignes données aux huissiers surveillant l'entrée des bâtiments administratifs en mai 1928:

« Il est formellement interdit aux huissiers de converser avec le personnel: ils doivent être les premiers à éviter toute perte de temps et conserver en tout temps une attitude réservée.

Les serremments de mains, familiarités ou conversations inutiles, doivent être supprimées [...].

La porte 91, rue de Toul, ne devra être ouverte, par les soins du gardien huissier, que, suivant les nécessités:

a) aux heures d'entrée ou de sortie du personnel employé [...]

b) pour laisser passer les visiteurs pendant les heures de travail, ainsi que le personnel autorisé [...]

Toute entrée ou sortie pendant les heures de travail doit être enregistrée sur le cahier-rapport, avec le motif, le cas échéant. [...] » (25)

L'énumération de ces instructions est suffisamment éloquente pour attester de la surveillance qui caractérise la gestion du temps. Cette surveillance s'exerce aussi à l'intérieur des bureaux, comme l'illustre une réprimande de Marcel Paul au chef du personnel employé, Trémeau, pour son retard, le 11 décembre 1934 (26).

La surveillance de l'espace et du temps est évidemment liée à l'affinement des calculs des frais généraux. Jusqu'en 1928, les frais généraux sont classés par nature (27). En 1928, le calcul se fait par service, et en 1930, les frais généraux par service sont eux-mêmes ventilés par nature (28). Si ce calcul se précise, la surveillance devient constante. Les services comptables sont évidemment visés, comme tous les autres services admi-

(19) L'expression est utilisée dans plusieurs lettres à la fin des années 1920 à Pont-à-Mousson.

(20) Voir la revue *Prosperité* éditée par Michelin (pièce 41595/OA): le numéro 1 d'avril-mai-juin 1928 explique comment mettre en place le chronométrage. Les deux exemples pris sont l'ouvrier de l'assemblage de tôlerie et la dactylographe.

(21) Rapport intitulé: « Concours à l'application du système "Taylor" dans les mines et usines de la société de Pont-à-Mousson ». Non daté et non signé. Pièce 36489. Archives Pont-à-Mousson.

(22) Archives Pont-à-Mousson. Lettre du 26 août 1928, de Marcel Paul à

Henri Cavallier. Pièce 36448.

(23) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41535. Dossier « Nancy ». Sous-dossier « contrôle des bureaux »

(24) *Ibid.*

(25) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 57572.

(26) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41536.

(27) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 18 858.

(28) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

| Questions (pôles d'attente) | Confiance | Compétence |
|---|---|-------------------------------|
| Réponses (Rapports salariaux) | | |
| Rapport de proximité (à partir du XVIII ^e siècle) | Les cinq formes de proximité | Liberté de jugement du patron |
| Rapport de production (à partir de 1870) | 1870-1914 : Division du travail 1918-1939 : Surveillance | Le savoir comptable |

Figure 3 : Les modes d'objectivation de la confiance et de la compétence

nistratifs. Une correspondance entre la famille Michelin et les dirigeants de Pont-à-Mousson, en date du 8 novembre 1924 (29), s'intéresse, ainsi, aux moyens de contrôler les frais de voyages.

Le 3 mars 1928, ce sont les communications téléphoniques qui sont en cause (30). La volonté de contrôle semble s'accroître la même année, le 28 octobre, quand la direction ordonne un nouveau classement dans les frais généraux, qui vise à pouvoir mieux isoler les dépenses de chaque service :

« Vous devez refaire la ventilation des frais généraux, non plus par chapitres de frais généraux, mais par service, les frais d'un service étant eux-mêmes subdivisés » (31).

Trois ans plus tard, ce sont les frais d'agence qui sont surveillés, comme l'attestent deux courriers du 17 juin 1931 (32). L'année suivante, ce sont les dépenses de chauffage qui sont en cause en plein hiver, le 13 janvier 1932 (33).

La taylorisation des bureaux ne marque pas une rupture mais plutôt le prolongement, l'approfondissement de la logique du rapport salarial précédent.

vail calquée sur le modèle ouvrier. Mais cette division du travail, seule, s'avère peu adaptée, pour s'assurer de la confiance accordée aux comptables. Il va falloir, en plus, surveiller chacun dans son comportement quotidien, à travers l'espace et le temps, et surveiller aussi la comptabilité de l'entreprise, via les frais généraux. La logique a complètement changé : là où la proximité exprimait une forme d'équivalence, au XVIII^e siècle, elle se réduit à une proximité physique, durant l'Entre-deux-guerres, qui n'exprime plus qu'une surveillance (voir figure 3).

Nous pouvons synthétiser notre propos dans le tableau suivant :

Nous avons donc la réponse à notre question initiale : la volonté de surveiller autrui n'est donc pas, en premier lieu, une réponse à un contexte toujours plus concurrentiel ; elle correspond, au contraire, à une évolution culturelle beaucoup plus profonde qui incite à penser la compétence et la confiance d'une façon radicalement différente de celle du XVIII^e siècle. L'apparition de la surveillance dans les bureaux, au début du XX^e siècle, nous a permis de conforter ce changement de logique. ■

CONCLUSION

Nous avons vu comment le XVIII^e siècle avait codifié la confiance, tout en laissant la compétence à la libre appréciation du patron. La fin du XIX^e siècle et le début du XX^e siècle ont marqué un renversement de la perspective, en « cassant » le rapport de proximité au profit d'une codification de la compétence, à travers l'émergence de savoirs comptables ; la proximité, paraissant freiner le développement de ces savoirs comptables, a disparu au profit d'une division du tra-

BIBLIOGRAPHIE

ANGIOLINI (F.) et ROCHE (D.), *Cultures et formations négociantes dans l'Europe moderne*, Éditions de l'EHESS, 1995.

BARILLOT (A.), *Cours de comptabilité*, Charles Delagrave, 1887.

BARRÈME (F.), *Traité des parties doubles ou méthode aisée pour apprendre à tenir en Parties Doubles* Les Livres du Commerce & des Finances, Paris, 1721.

BATARDON (L.), *Comptabilité commerciale. Méthode centralisatrice*, 1^{re} édition, Dunod, 1910.

BERGERY (C.-L.), *Économie Industrielle*, Tome II : *économie du fabricant*, Metz, 1830 (disponible sur Gallica).

BLONDEL, *La Tenue des livres de commerce à parties simples et à parties doubles*, Savy, 1804.

BONIN (H.), *Histoire de la société générale 1864-1890*, Paris, Droz, 2006.

(28) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

(29) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63, dossier « Comptabilité résultats ».

(30) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63, dossier Frais généraux.

(31) *Ibid.*

(32) *Ibid.*

(33) *Ibid.*

- BUTEL (P.), *Les Négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIII^e siècle*, Paris, Aubier, 1974.
- CARRIÈRE (C.), *Négociants marseillais au XVIII^e siècle*, tome 2, Institut historique de Provence, 1973.
- CAVIGNAC (J.), *Jean Pellet, commerçant de gros, 1694-1772. Contribution à l'étude du négoce bordelais au XVIII^e siècle*, S.E.V.P.E.N., 1967.
- CHASSAGNE (S.), *La Manufacture imprimée de Tournemine-lès-Angers*, Rennes, 1971.
- CHASSAGNE (S.), *Une femme d'affaires au XVIII^e siècle*, Toulouse, Privat, 1981.
- CROZIER (M.), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- CROZIER (M.), *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Seuil, 1965.
- DAUMARD (A.), *La Bourgeoisie parisienne de 1815 à 1848*, réédition, Paris, Albin Michel, 1997.
- DAVIET (J.-P.), *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse de doctorat, Université Paris IV, 5 tomes, 1983.
- DAVIET (J.-P.), *Un destin international: la Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Éditions des Archives Contemporaines, 1988.
- DE LA PORTE (M.), *Le Guide des négociants et teneurs de livres*, Charles Osmont, 1685.
- DEGOS (J.-G.) et TRÉBUCQ (S.), *L'Entreprise, le chiffre et le droit*, Imprimerie de l'Université, 2005.
- DELBOUSQUET (A.), *La Permanence de l'inventaire et ses applications. Monographie comptable d'un grand magasin de détail*, G. et M. Ravisse, 1912.
- DEWERPE (A.) et GAULUPEAU (Y.), *La Fabrique des prolétaires*, Presses de l'ENS, 1912-1990.
- FOUCAULT (M.), *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, collection Tel. 1993 (réédition)
- GARDEY (D.), *Un monde en mutation. Les employés de bureau en France 1890-1930*, Thèse de doctorat, Université Paris VII, 3 tomes, 1995.
- GARNOT (B.), *Justice et argent: les crimes et les peines pécuniaires du XIII^e au XXI^e siècle*, Éditions Universitaires de Dijon, 2005.
- GILIS (H.) (sous la direction de), *Revue de comptabilité pure et appliquée*, Bruxelles, 1897-1898.
- JENNY (E. G.) et NIEDMEYER (G.), *Les Fraudes en comptabilité*, 1^{re} édition, Paris, Dunod, 1932.
- JONES (E.T.), *Méthode simplifiée de la tenue des livres en partie simple ou double*, Johanneau et Duffaux, 1803.
- LAMBERT-DANSETTE (J.), *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise*, volume 1, Paris, L'Harmattan, 2000.
- LE GOFF (J.), *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
- LESPAGNOL (A.), *Messieurs de Saint-Malo, une élite négociante au temps de Louis XIV*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1997.
- MAFFRE (P.), *Les Origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX^e siècle*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 1990, 3 tomes.
- MAILLEFER (J.), *Mémoires de Jean Maillefer, Marchand bourgeois de Reims (1611-1684)*, Paris, Picard, 1890.
- MEYER (J.), *L'Armement nantais dans la deuxième moitié du XVIII^e siècle*, réédition, Éditions de l'EHESS, 1999.
- PRIS (C.), *La Manufacture royale des glaces de Saint-Gobain*, Service de reproduction des thèses, 1973, 3 tomes.
- REISER (J.), *L'Organisation du contrôle*, Paris, Dunod, 1930.
- THOMAS (M.), *Le Stile des marchands pour tenir livres de raison, ou de comptes, par parties doubles*, Claude Cayne, 1631.
- WORONOFF (D.), *L'Industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, Éditions de l'EHESS, 1984.

CANDIDE AU PAYS DES COMPTABLES : LES NORMES IFRS RACONTÉES À UN JEUNE

RÉALITÉS MÉCONNUES

Qu'est-ce qui permet, au niveau mondial, de rapprocher un besoin de financement d'une décision d'investissement ? Une même manière de compter. Et c'est là justement tout le problème. Est-ce que certains comptent mieux que les autres ? Est-ce que les critères des uns sont plus valables que les critères des autres ? Et si, finalement, les gagnants n'étaient pas ceux qui sont... les plus nombreux à compter de la même manière ? L'auteur, par le biais d'un dialogue entre un faux Candide et un vieux routier rend accessibles à chacun les grandes interrogations du monde de la comptabilité : les relations ambiguës entre l'Europe et les États-Unis, la domination de ces derniers, et les marges de liberté encore exploitables dans ce domaine.

Par **Daniel GOUADAIN**, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers

ÉCHANGE, AU SEIN D'UNE GRANDE DIRECTION FINANCIÈRE, ENTRE JULIEN (STAGIAIRE) ET YVES (COMPTABLE AU LONG COURS)

Pourquoi revenir sur un sujet qui a déjà retenu l'attention de *Gérer & Comprendre* (n° 75, mars 2004) ? Évidemment pas pour s'attarder (à l'intention des comptables) sur des considérations « techniques », mais bien pour pointer du doigt – à destination d'un public beaucoup plus large – ce qui n'a pas été suffisamment relevé (peut-être parce que les professionnels, prisonniers de leurs préoccupations, finissent par être frappés de strabisme) : le caractère proprement « sidérant » aussi

bien du mode d'adoption que du contenu des normes IFRS (*cf.* tableau des sigles) !

D'où la forme choisie pour cet article, qui vise à banir toute prétention savante. L'idéal eût été de réussir à utiliser le langage de tous les jours, et de donner à méditer, en proposant une sorte de conte philosophique. Mais il faut bien convenir que le sujet ne se prête que malaisément au discours familier et, surtout, que n'est pas Voltaire qui veut ! À défaut, Candide dialogue avec un aîné, s'exprimant de façon « plus soutenue » et se montrant moins candide qu'on ne l'aurait souhaité ; ses étonnements et ses interrogations n'en font pas moins ressortir les enjeux considérables d'une question que l'on avait sans doute abandonnée un peu trop rapidement aux « initiés ».

Julien : Je viens d'achever la lecture de *L'Argent*, de Zola. Je ne sais si tu t'en souviens, mais le roman raconte la déconfiture, à la fin du Second empire, d'une banque, la *Banque universelle* : à la faveur d'une publicité mensongère, le cours de ses actions monte au zénith, jusqu'au jour où, le voile se déchirant et la tendance se retournant, il s'effondre brutalement, enrichissant au passage quelques spéculateurs heureux, mais ruinant beaucoup de monde, singulièrement parmi les « petits ». À notre époque de « surinformation », de réglementation étroite des activités financières, ce genre d'« affaire » peut-il encore se produire ?

Yves : Je crois que oui... Depuis cent cinquante ans, les choses ont, certes, bien changé. Les techniques financières et comptables ont évolué : elles sont devenues plus complexes et, pour les « profanes » que nous sommes tous, à des degrés divers, le mystère s'est sans doute encore épaissi.

Fondamentalement, cependant, la scène reste à peu près la même : des capitaines d'industrie ou des financiers entrepreneurs qui, parce qu'ils voient grand, prennent les risques qu'ils estiment raisonnables ; des épargnants, que l'appât de gains rapides rend crédules et prêts à « gober » la moindre information susceptible d'alimenter leurs rêves de richesse ; des comptes flatteurs, qui anticipent un peu sur la prospérité à venir ou tardent à révéler les premières fêlures ; un écart qui se creuse entre les prévisions et les résultats, mais que l'on cache, dans l'attente de jours meilleurs, jusqu'au moment où le gouffre s'ouvre. Alors, les malins – les « initiés » – tirent à temps leur épingle du jeu, parfois avec de confortables prises de bénéfices. Quant à la masse des naïfs, elle n'a plus qu'à sortir le mouchoir !

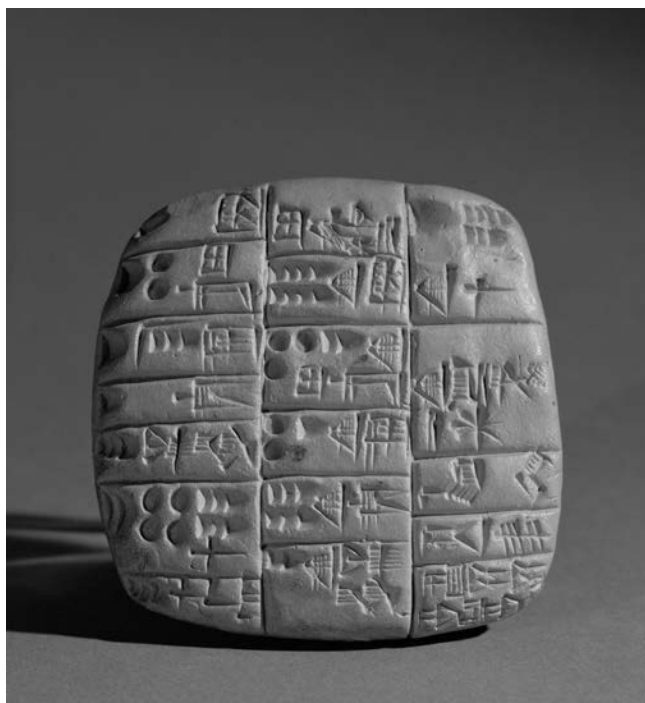
Voilà, en gros, pour autant que je m'en souviens, la trame de *L'Argent*, que j'ai lu aussi durant mes études. En substance, elle ne diffère sans doute pas de celle des scandales financiers récents, notamment du plus retentissant d'entre eux : celui d'Enron, aux États-Unis, en 2001. Et (pour nous arrêter à ce qui, en tant que vieux routier de la comptabilité, me touche particulièrement) les commissaires aux

comptes d'Enron, pourtant membres d'un cabinet parmi les plus réputés de la planète, à l'instar des « censeurs » de la *Banque universelle*, n'ont fait aucune difficulté, à la veille de la déroute, pour « certifier » le bilan, c'est-à-dire pour attester qu'il reflétait bien la situation réelle de l'entreprise...

Julien : Pourquoi, en effet, une telle attitude : incompetence, légèreté, collusion ?

• *L'expert et la valeur...*

Yves : Il m'est difficile de te répondre d'un mot, car la réalité est complexe, pour des raisons aussi bien de fait que de principe.



[...] la tenue d'une comptabilité ne se résume pas à une série d'« opérations mécaniques » ; elle requiert du jugement, des appréciations, des évaluations. (Tablette sumérienne : relevé du nombre de chèèvres et de moutons, vers 2350 avant J.-C. Musée du Louvre, Paris)

Pour certifier « en toute quiétude » les comptes d'une grande entreprise, il faudrait passer en revue les millions d'opérations réalisées au cours d'une année, c'est-à-dire refaire sa comptabilité, ce qui est évidemment impossible ; on se contente de s'assurer que le dispositif mis en place par l'entreprise permet bien d'enregistrer la totalité des transactions. Et, pour le reste, on procède par sondages.

De plus, il faut bien voir que la tenue d'une comptabilité ne se résume pas à une série d'opérations « mécaniques » ; elle requiert du jugement, des appréciations, des évaluations. C'est facile à comprendre. Si je te demande quelle est la valeur d'un immeuble,

tu peux répondre au moins de trois façons :

– tu peux dire que c'est le prix auquel il a été acheté (c'est ce que les comptables appellent la *valeur historique*), qui représente une valeur objective, constatée à un moment donné ;

– tu peux aussi considérer que c'est le prix auquel il pourrait être revendu aujourd'hui (c'est ce que les comptables appellent la *valeur de marché* ou *valeur vénale*) ;

– tu peux enfin observer que sa valeur dépend de ce qu'il est susceptible de rapporter, du prix auquel il pourrait être loué (c'est ce que les comptables appellent la *valeur de rendement*).

Tant qu'il n'y a pas eu de transaction, que l'immeuble n'a pas été vendu ou qu'un contrat de location n'a pas

été conclu, la *valeur de marché* et la *valeur de rendement* ne peuvent pas être appréciées objectivement ; elles ne peuvent être connues que par approximation : on demandera à des personnes compétentes d'en fournir une évaluation – nécessairement subjective. Et tu sais ce que disait, en substance, Winston Churchill, à propos de l'avis des experts : « *Quand je sollicite dix experts, je n'ai jamais moins de onze réponses différentes ; chaque expert a évidemment son opinion et il y en a toujours un, parmi eux, qui hésite, entre deux...* ».

Julien : Dans ces conditions, faut-il conclure qu'aucune leçon n'a été tirée des scandales récents, qu'aucune disposition n'a été prise afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent ?

Yves : Non, bien sûr. Plusieurs pays ont pris des mesures, notamment pour que les commissaires aux comptes soient davantage indépendants des directions d'entreprises, et en particulier pour qu'un même cabinet comptable ne soit pas à la fois chargé de tâches de conseil, à la demande des dirigeants, et de travaux de certification de comptes impliquant une autonomie totale vis-à-vis de ceux-ci. En France, une loi, dite de « sécurité financière », a été adoptée.

Julien : Et... en ce qui concerne la teneur des informations comptables en elles-mêmes ?

• *Les comptes consolidés...*

Yves : Dans ce domaine, des initiatives ont été prises par la Commission européenne, initiatives qui étaient, en vérité, à l'étude depuis quelque temps déjà. Mais, avant de t'en dire deux mots, je vais te rafraîchir la mémoire...

Comme tu le sais, en France (et c'est à peu près la même chose dans les autres pays d'Europe continentale), le Code du commerce enjoint aux commerçants et aux sociétés commerciales de tenir une comptabilité selon certaines normes, contenues dans un document officiel – le *plan comptable général* : c'est en fonction des prescriptions de celui-ci que sont déterminés les bénéfices, desquels dépendent l'impôt sur les résultats (à payer), les dividendes (à distribuer aux associés), la participation (à verser aux salariés)...

En marge de cette « comptabilité de base », parfois qualifiée d'*individuelle* ou de *sociale* (parce qu'établie pour chaque personne juridique, chaque *société*), s'est développée (depuis, en gros, un demi-siècle) une comptabilité dite *consolidée*, qui ne concerne que certains acteurs de la vie économique et qui a une fonction plus spécialisée : elle est utilisée non pas pour déterminer des droits (dividendes pouvant être versés aux associés, impôt sur les bénéfices à payer à l'État...), mais seulement à des fins d'information.

De plus en plus, en effet, les grandes entreprises sont constituées sous forme de groupes de sociétés, rassemblant une société mère et des filiales sur lesquelles la

première exerce un pouvoir de domination ; les diverses sociétés, qui restent juridiquement distinctes l'une de l'autre et ont chacune un patrimoine propre, sont soumises à une direction économique unique. Pendant longtemps, on s'est contenté d'établir des documents pour chacune d'entre elles : on avait donc le bilan de la société mère, et ceux de chacune des filiales. L'inconvénient, c'est qu'il était difficile d'apprécier la puissance du groupe, en tant que tel. D'où le développement d'une comptabilité de « second niveau ». Dans un premier temps, les opérations continuent à être enregistrées, personne juridique par personne juridique, chacune établissant un bilan et un compte de résultats. Mais, dans un second temps, les bilans et les comptes de résultat des différentes sociétés du groupe sont « agrégés », de façon à obtenir un bilan et un compte de résultats consolidés, c'est-à-dire des documents reflétant, par-delà la diversité des personnalités juridiques, la situation et le fonctionnement du groupe considéré dans son ensemble.

Un des principes sur lequel a été fondé le « Marché commun » (comme on l'appelait à l'origine) – tu as dû l'étudier... – c'est celui de la libre circulation des capitaux ; ceux-ci doivent pouvoir se déplacer d'un pays à l'autre, mais ils ne peuvent évidemment le faire que si leurs détenteurs disposent d'un minimum d'informations sur l'organisation à laquelle ils veulent confier leurs fonds. D'où, l'attention apportée, très tôt, par la Commission européenne, à la comptabilité des entreprises, en tant que source de ces informations – à la comptabilité *sociale* et, plus encore, à la comptabilité *consolidée* – puisque seules les grandes entreprises peuvent prétendre drainer l'épargne publique à l'échelle internationale. Et c'est pour faciliter le financement de ces dernières que, dans le courant de l'année 2000, la Commission a annoncé son intention de reprendre le dispositif mis en place une vingtaine d'années plus tôt, et d'uniformiser les comptes consolidés des grandes entreprises européennes.

Julien : Tu veux dire que tout un processus a été engagé, que des structures ont été mises en place ou réactivées, qu'un programme de travail a été défini, pour produire des normes et un référentiel comptables, à soumettre aux instances de décision de l'Union ?

• *Un besoin urgent d'harmoniser...*

Yves : C'est bien ainsi, en effet, que les choses auraient dû, en principe, se passer, et c'est en ce sens que la Commission européenne s'est effectivement engagée, dans les années 1990. Sans succès... Attachés chacun à leurs pratiques nationales propres, les pays membres n'étaient sans doute pas prêts à faire les concessions nécessaires pour aboutir. Avec le temps, et avec l'institution d'une monnaie unique qui facilitait la mobilité des capitaux au sein de l'espace européen, le besoin d'harmonisation s'est fait plus pressant. Mais, devant la difficulté d'arriver au but par les voies habituelles, on

s'orienta vers une solution qui, n'eût été l'urgence que les récents scandales permettaient de proclamer, aurait vraisemblablement continué à susciter d'assez vives réticences : cette solution consista à « déléguer » à un organisme extérieur la mission d'établir les normes comptables européennes.

Julien : *A priori*, c'est évidemment surprenant d'apprendre qu'une Union forte de plusieurs centaines de millions d'habitants et de dizaines de milliers de professionnels de haut niveau est dans l'incapacité d'élaborer des normes comptables, c'est-à-dire d'effectuer une tâche dont, avant qu'elle ne relève des compétences communes, chaque pays, pris isolément, réussissait fort bien à s'acquitter. Et que cette Union n'a trouvé d'autre solution que de confier cette tâche à un tiers : c'est un peu comme si, devant la difficulté de légiférer, du fait des dissensions entre les groupes politiques le composant, un parlement national se mettait en quête de « prêt-à-promulguer » ! En somme : évitons les procédures ouvertes, les débats d'idées et conflits d'intérêts, et que Messieurs les experts fassent pour le mieux... Mais peut-être les caractéristiques de « l'élu » expliquent-elles le choix qui a été fait ?

- *L'habile stratégie de l'IASC...*

Yves : *L'International Accounting Standards Committee (IASC)* est une institution de droit privé, créée à Londres en 1973, à l'initiative d'organismes représentant la profession comptable en Allemagne, en Australie, au Canada, aux États-Unis, en France (Ordre des Experts comptables), en Grande-Bretagne, au Japon, au Mexique et aux Pays-Bas, pour harmoniser, au niveau mondial, les principes comptables mis en œuvre par les entreprises. Présentée souvent comme « le » recours face au puissant normalisateur américain (le *Financial Accounting Standards Board, FASB*), l'IASC peinait visiblement à assumer ce rôle, en dépit de l'accroissement du nombre de ses pays membres. Sa stratégie pour s'imposer a consisté à s'appuyer sur des organisations plus puissantes qu'elle : principalement, *l'Organisation internationale des Commissions de Valeurs mobilières (OICV, en anglais : International Organization of Securities Commissions, IOSCO)*, jusqu'à ce qu'en 2000, l'Union européenne réponde à ses offres et qu'un règlement européen du 19 juillet 2002 lui remette, de fait, le pouvoir de normaliser, ce qui a évidemment changé complètement la donne, pour elle : à la fin des années 1990, une centaine d'entreprises, seulement, mettaient ses normes en œuvre ; depuis le 1^{er} janvier 2005, ce sont quelque 7 000 entreprises européennes faisant appel à l'épargne publique qui se sont vu imposer l'obligation de les appliquer ! Beau succès, dont on ne peut s'empêcher de se demander à la suite de quels jeux d'influences, de quelles tractations, il a été acquis. Ce qui est sûr, c'est que, sentant se lever un vent favorable, l'institution s'est, sans tarder, mise en mesure d'en gonfler ses voiles : en 2001, afin

d'accroître sa « légitimité », elle s'est ouverte à d'autres acteurs que la profession comptable libérale, elle a réformé ses structures et, pour rendre manifestes les changements intervenus, elle a adopté l'appellation d'*International Accounting Standard Board (IASB)*. Elle vise désormais non plus seulement à harmoniser, mais bien à normaliser, c'est-à-dire à uniformiser les principes comptables et, plus que la tenue des comptabilités, sa préoccupation dominante est devenue l'information financière, particulièrement à l'intention des investisseurs – ce que cherche à traduire l'évolution du vocabulaire : désormais, elle n'émet plus, comme elle l'a fait jusqu'en 2001, des normes comptables internationales (*International Accounting Standards – IAS*), mais bien des normes internationales d'information financière (*International Financial Reporting Standards – IFRS*).

- *La toute puissance des cabinets comptables...*

Julien : Tes explications sur les caractéristiques de l'institution, loin de réduire ma perplexité, auraient plutôt tendance à l'accroître ! Pour au moins trois raisons.

Il paraît singulier, pour commencer, de confier à un organisme privé le pouvoir d'établir des normes appelées à régir l'activité comptable de milliers d'entreprises, et de nature à influencer – directement ou indirectement – les choix de millions ou dizaines de millions d'épargnants (c'est-à-dire une fonction proprement régaliennne, quasi législative).

En second lieu, si je saisis bien, l'organisme de normalisation serait l'émanation (à titre sinon exclusif, tout au moins principal) des professions comptables, alors que d'autres intérêts semblent en jeu : ceux des entreprises, ceux des épargnants, ceux des salariés, ceux des établissements financiers, ceux des pouvoirs publics... C'est un peu comme si l'élaboration des règlements d'urbanisme était l'apanage des architectes, ou encore si celle de la législation sur la production et la commercialisation des médicaments était l'apanage des laboratoires pharmaceutiques... Le point de vue des comptables mériterait donc d'être entendu, sinon seul, du moins préférentiellement : pour paraphraser Clémenceau, la comptabilité n'est-elle pas une chose trop importante pour leur être confiée ? Plus sérieusement, comment ne pas observer qu'au mépris d'un sain principe de séparation des pouvoirs, ceux qui conçoivent la règle sont en fait les représentants de ceux qui vont l'appliquer. Or leurs intérêts convergent-ils nécessairement avec ceux des autres « parties prenantes », en particulier avec ceux des entreprises et des investisseurs ? On peut en douter, ne serait-ce que parce que, très prosaïquement, les honoraires des uns représentent des charges, pour les autres... Ce qui est sûr, c'est que la situation des professionnels de la comptabilité semble désormais, à bien des égards, « idéale » : les représentants des mêmes cabinets peuvent, d'une part, se faire, à Londres, les défenseurs d'une qualité d'information génératrice de normes nombreuses et détaillées, et, d'autre part, s'offrir le luxe de déplorer, auprès de leurs

clients, une complexité croissante, qui les « contraint » à multiplier leurs travaux... Et, en l'absence de contre-pouvoir, combien faudrait-il qu'ils soient vertueux, pour imposer ainsi, eux-mêmes, des limites à un perfectionnisme professionnel qui fait tout à la fois leur prestige social et leur fortune !

De quelques appellations, sigles et acronymes

International Accounting Standards Committee (IASC, en français : Comité international de normalisation comptable) – organisme international (de droit privé) d'harmonisation comptable, créé à Londres en 1973.

International Accounting Standard Board (IASB, en français : Conseil international de normalisation comptable) – nouveau nom adopté par l'IASC en 2001, après réforme de ses structures, et pour bien manifester les changements intervenus.

International Accounting Standards (IAS, en français : Normes comptables internationales) – appellation des normes produites par l'IASC, jusqu'en 2001.

International Financial Reporting Standards (IFRS, en français : Normes internationales d'information financière) – appellation des normes produites par l'IASB, depuis 2001.

Financial Accounting Standards Board (FASB, en français : Conseil de normalisation de la comptabilité financière) – organisme américain de normalisation comptable, créé en 1973 (et qui a pris le relais d'institutions analogues).

Organisation internationale des Commissions de Valeurs mobilières (OICV), en anglais : *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO) – institution regroupant les organismes nationaux de régulation et de surveillance des marchés financiers.

Securities and Exchange Commission (SEC, en français : Commission des valeurs et des changes) – Commission américaine de régulation et de surveillance des marchés financiers, créée en 1933.

Tableau des sigles

Un troisième sujet d'étonnement est pour moi la composition de l'organisme, en termes de nationalité de ses membres : apparemment, celui-ci n'est pas à proprement parler européen, et les représentants du continent y sont vraisemblablement minoritaires. La norme serait donc élaborée par un aréopage de comptables principalement non-européens, avec lesquels les grandes entreprises du Continent tenues de les appliquer n'ont sans doute que des contacts tout à fait sporadiques. Sans donner dans un chauvinisme étroit, c'est quand même un peu gênant... Même à supposer qu'en matière financière ou comptable, il n'existerait aucune spécificité européenne et que ce qui est bon pour les États-Unis ou l'Australie, l'est nécessairement pour l'Europe !

• *L'Europe a baissé les bras...*

Yves : Tu as la dent dure ! Mais tu as le mérite de poser des questions qui « fâchent » (tout du moins, un certain nombre d'entre nous). Je vais essayer de te répondre point par point.

– Il est clair que l'IASB est une institution de droit privé, à laquelle il n'est pas dans la tradition juridique française de confier de pouvoir réglementaire. Mais notre tradition n'est pas la seule, et l'Europe n'est-elle pas justement le lieu où doivent se confronter les points de vue ? J'observerai également que si l'Europe est formellement absente du processus d'élaboration des normes, elle n'est pas, en tant que « principal client », dépourvue d'influence (particulièrement via les organes de liaison dont elle s'est dotée). De plus, en principe, l'IASB n'a qu'un rôle de conception, de proposition : il appartient à l'Union européenne d'accepter – ou de refuser – les normes produites. Sa marge de manœuvre semble néanmoins limitée, car elle a renoncé (à dessein ?) à mettre en place les organes techniques qui lui auraient permis de faire des contre-propositions : aussi, dans les faits, a-t-elle, à quelques exceptions près (qui ont d'ailleurs fait grand bruit !), « validé » la presque totalité du référentiel de l'IASB.

– S'agissant de la composition de l'organisme de normalisation, en termes de catégories socioprofessionnelles, je suis, comme toi, un peu gêné, car nous sommes là aussi confrontés à une tradition qui n'est pas la nôtre. Dans la tradition nationale, qui est en gros celle de l'Europe continentale – en particulier de l'Allemagne, dont nous nous sommes inspirés – la normalisation est considérée comme une affaire publique, à laquelle doivent participer non seulement les représentants des professionnels de la comptabilité mais aussi ceux des autres « parties prenantes » : ainsi, en France, la profession comptable, qui est pourtant organisée en « ordre » (c'est-à-dire en institution de droit public, soumise à la tutelle de l'Etat), n'a pas de pouvoir en ce domaine ; celui-ci revient à des organismes publics (*Conseil national de la comptabilité, Comité de réglementation comptable*), dont la composition, fixée réglementairement, est beaucoup plus large. En revanche, dans la tradition anglo-saxonne, la normalisation est fondamentalement l'affaire de la profession : c'est vrai en Grande-Bretagne, aux États-Unis également, avec cependant une importante nuance puisque, si le *Financial Accounting Standards Board* est l'émanation de celle-ci, ses normes sont soumises à l'approbation d'une institution de droit public chargée de veiller au bon fonctionnement des marchés financiers : la *Securities and Exchange Commission* (la SEC).

• *Coût croissant et information pointue...*

En conséquence de la composition de l'IASB, tu évoques des risques de dérive indéniables : beaucoup d'entreprises ont observé le coût élevé du passage des normes anciennes aux normes IFRS, en termes d'hono-

raires versés aux cabinets, de frais de formation, de salaires, d'investissements informatiques, et il est à craindre qu'une fois les changements réalisés et le rythme de croisière atteint, les dépenses ne se stabilisent à un niveau élevé, car les exigences, en matière aussi bien de travaux à réaliser que de documents à produire, se sont beaucoup accrues. Les comptables, qui ne sont pas en mal de discours justificateurs, diront que c'est le prix à payer pour une information de qualité, transparente. Mais qui arbitre entre coût et qualité ? Le payeur « apparent », c'est-à-dire les entreprises, ou ceux qui supportent effectivement la charge, les investisseurs ? Pour paradoxal que cela paraisse, ni les uns ni les autres n'ont officiellement voix au chapitre : la décision est pour l'essentiel entre les mains du bénéficiaire de la dépense ! Vu de Sirius, c'est évidemment « sidérant » ! Et, indépendamment des considérations de coût, il faudrait également poser la question de l'arbitrage entre qualité de l'information donnée et aptitude à l'exploiter de ceux pour lesquels elle est officiellement produite (en particulier les investisseurs). Il est évidemment à craindre que plus cette information s'enfle et se complexifie, plus le nombre de ses destinataires en mesure de la comprendre ne se réduise. Bientôt, au train où vont les choses, en dehors des professionnels spécialisés en comptabilité consolidée, il n'y aura plus grand monde pour en saisir les arcanes : ni chez les experts-comptables travaillant pour une clientèle de petites entreprises, ni a fortiori chez les analystes financiers et les gestionnaires d'organismes de placement collectif de l'épargne, pour ne rien dire, bien sûr, de la veuve de Carpentras...

• *Le poids du monde anglo-saxon...*

– En ce qui concerne le troisième point que tu évoques, l'*IASB* n'est assurément pas une institution européenne : certes, il n'y a pas de lien organique avec l'Union européenne, mais des Européens, en qualité d'experts ou de délégués des professions (parmi lesquels les Britanniques sont de loin les plus nombreux), jouent un rôle important dans ses organes dirigeants. Ils n'y sont toutefois pas majoritaires et il s'en faut de beaucoup que tous les pays européens puissent faire entendre leur voix, ou, encore, aient une représentation proportionnelle à leur poids économique ou démographique. Peut-on dire, pour autant, comme elle le proclame, que l'*IASB* est une institution mondiale ? Elle l'est sûrement dans son ambition. Mais, dans la part faite aux différents pays ou régions du monde, c'est plus discutable : la Nouvelle-Zélande y a sans doute plus d'influence que l'Inde, et l'Australie que la Chine ou la Russie. En fait, l'*IASB*, dans ses modes de constitution (à partir des professions comptables) et de fonctionnement, dans sa culture et les valeurs qu'elle défend (implicitement ou explicitement), apparaît fondamentalement comme une institution d'inspiration anglo-saxonne :

– elle a été créée à l'initiative de la profession britannique, son siège est à Londres et sa langue unique de travail est l'anglais ;

– si, à l'origine, ses membres fondateurs relevaient de deux traditions comptables – la tradition continentale européenne, d'un côté (Allemagne, France), la tradition anglo-saxonne de l'autre (Australie, Canada, États-Unis, Royaume-Uni...) – la seconde n'a pas tardé à l'emporter, l'arrivée de nouveaux membres appartenant au Commonwealth accentuant très tôt cette tendance ;

– ultérieurement, pour se crédibiliser aux yeux des responsables des marchés financiers (de l'*Organisation internationale des Commissions de Valeurs mobilières* et de son puissant membre, la *SEC* américaine), l'*IASB* a « collé au plus près » aux initiatives et pratiques du *FASB* américain, se dotant, par exemple, en 1989 d'un cadre conceptuel largement inspiré de celui que cet organisme avait adopté au début des années 1980 ; l'objectif ultime de l'*IASB* étant de voir son référentiel s'imposer dans l'ensemble du monde – et, donc, y compris aux États-Unis – le processus de rapprochement est très vraisemblablement appelé à s'intensifier.

Julien : Plus tu avances dans tes explications, plus je mesure l'écart entre les « schémas » que j'ai (sans doute naïvement) en tête, et l'histoire, telle qu'elle a eu lieu et sur laquelle tu ne sembles te résigner à lever le voile que par petits bouts... En écho à mes interrogations sur une hypothétique spécificité « européenne », tu fais référence à des différences dans les traditions comptables. En quoi consistent-elles ?

• *Des modes de pensée différents...*

Yves : J'ai déjà évoqué, chemin faisant, quelques-unes de ces différences, et je vais donc y revenir en essayant d'aller à l'« essentiel de l'essentiel », en ce qui concerne les destinataires de la norme, son mode d'élaboration et son contenu :

– S'agissant des utilisateurs de l'information, dans la tradition anglo-saxonne les investisseurs sont à privilégier, alors que dans le « modèle » de l'Europe continentale, la comptabilité est censée répondre, nous l'avons vu, aux besoins d'un ensemble de « parties prenantes » beaucoup plus large ;

– En conséquence, le mode d'élaboration n'est pas le même : dans les pays anglo-saxons, c'est plutôt l'affaire des professions comptables, donc d'organismes de droit privé ; en Europe continentale, les représentants des « parties prenantes » se réunissent au sein d'une institution publique et ils élaborent un document officiel, une sorte de code de la comptabilité, souvent assez détaillé, dont l'État rend l'application obligatoire. Et, au-delà du domaine étroit de la comptabilité, des traditions juridiques différentes sont évidemment en cause : d'un côté, des « pays de codes », où le législateur, représentant de la société tout entière, énonce la règle de droit, de l'autre, des « pays de *common law* », où la tradition juridique a

d'avantage pour source la coutume, la pratique, la jurisprudence ;

– S'agissant du contenu de la norme, je dirai que fondamentalement, l'arbitrage opéré entre *apparence juridique* et *réalité économique* n'est pas tout à fait le même. Les pays d'Europe continentale, héritiers de la tradition juridique romaine, voient davantage dans la comptabilité un auxiliaire du droit : pour eux, le bilan reste, d'une certaine façon et selon une formule ancienne, un « résumé de l'inventaire », et ils hésiteront à y inscrire un élément dont l'entreprise n'est pas propriétaire, même si elle en a l'usage ; de plus, de crainte que les entreprises ne surévaluent leurs actifs et leurs bénéfices au détriment de tiers, ils appliqueront un principe de prudence (entre deux valeurs plausibles, le comptable sera invité à retenir la plus faible). Par ailleurs, pour revenir sur la question des évaluations, ces mêmes raisons les conduiront à se défier de la subjectivité : comme on ne sait jamais combien une chose pourra être vendue ou rapporter – c'est-à-dire de quoi l'avenir sera fait – ils auront tendance à privilégier une information objective, le prix qu'elle a coûté – sa *valeur historique* – au risque de faire bon marché de sa signification économique. Dans le monde anglo-saxon, en revanche, l'insistance sera davantage mise sur celle-ci : le critère de propriété sera relativisé, la prudence sera rayée des tables de la loi, une place grandissante sera faite – j'y reviendrai – à la « *juste valeur* » (*fair value*), c'est-à-dire à une valeur dépendant d'événements futurs, et donc des appréciations de l'évaluateur, et donc des appréciations de l'évaluateur.

• *Les dessous de la normalisation...*

Julien : Si je mets en parallèle ce que tu me dis des deux traditions comptables et ce que tu m'as expliqué à propos des conditions d'élaboration du référentiel IFRS, il est clair que nous nous situons, ici, entièrement

dans « l'épuration anglo-saxonne », sauf en ce qui concerne la portée de la normalisation, pour laquelle a été réalisé « un étrange amalgame » entre les deux modèles : conformément à la tradition européenne, l'autorité publique (en l'occurrence, l'Union européenne) est intervenue pour rendre obligatoire les nouvelles normes comptables, sans égard pour le fait que le processus de préparation légitimant l'obligation (notamment en ce qui concerne la pluralité des acteurs appelés à apporter leur concours), n'a en rien été respecté.

C'est pourtant là où le bât blesse : aussi longtemps que l'IASB est restée une institution se donnant pour objectif d'harmoniser les comptabilités et de proposer des normes que les grandes entreprises avaient la faculté d'appliquer (ou non) afin de satisfaire aux attentes des marchés financiers, son action ne suscitait évidemment aucune réserve. Depuis le moment où (sans présenter les caractéristiques d'une institution publique pluraliste) elle est devenue l'officine dans laquelle se préparent des normes que l'Union européenne se charge d'imposer en bloc, nous nous situons dans un tout autre cas de figure.

De telles prémisses, au stade de la préparation du référentiel, laissent peu de doute sur ce qu'en sera le contenu !

Yves : Personnellement, je serais bien en peine d'entrer dans le détail de celui-ci. Ce qui est sûr, c'est qu'au rebours des principes fondamentaux de la comptabilité française et de la plupart des autres comptabilités européennes – et en particulier des principes de valeur historique et de prudence – ce référentiel est

assis sur le concept anglo-saxon de la *prééminence de la réalité (économique) sur l'apparence (juridique)*, du *fond sur la forme*, d'où découle la notion centrale de *juste valeur*.

Dans une optique beaucoup plus financière que comptable, les éléments de l'actif et du passif sont désormais à évaluer non plus à partir d'informations passées, mais



Dans le monde anglo-saxon, [...] la prudence sera rayée des tables de la loi, une place grandissante sera faite à la juste valeur (*fair value*), c'est-à-dire à une valeur dépendant d'événements futurs, et donc des appréciations de l'évaluateur. (*La sibylle de Delphes* par Michel-Ange, XVI^e siècle. Chapelle Sixtine, Vatican, Rome)

© Erich Lessing/MAGNUM PHOTOS

en fonction d'événements à venir : en retenant la valeur de marché ou (si celle-ci n'est pas disponible, ou pertinente) en valorisant les flux de trésorerie futurs. De plus, ces éléments ne sont pas à considérer individuellement, comme c'était le cas traditionnellement, mais bien globalement, en tenant compte de l'objet social de l'entreprise.

Julien : Je n'entrerais pas dans des débats dont je ne maîtrise ni les tenants ni les aboutissants. La fin de l'histoire me paraît néanmoins savoureuse. Si je saisis bien, via la *juste valeur*, on ferait dépendre l'évaluation d'événements futurs, c'est-à-dire, en fait, d'appréciations émanant de l'évaluateur : en clair, on déplacerait le curseur dans le sens d'une plus grande subjectivité ! C'est d'autant plus surprenant que, pour hâter, au niveau européen, le passage aux *IFRS* et vaincre d'ultimes réticences, le spectre des scandales financiers a été agité : on se serait donc décidé à faire davantage confiance aux comptables, au motif qu'ils n'ont guère mérité celle qui leur avait été accordée dans le passé !

• *Comment l'Europe s'est laissée dominer...*

Yves : Je ne sais que te répondre... Il est certain qu'au moins en matière de comptabilité consolidée, une évolution (bien proche d'une révolution) est en cours, et que nous devons nous interroger sur ses origines et sur le sens des changements, tant ceux déjà intervenus que ceux à venir.

Il faudrait d'abord replacer ceux-ci dans un contexte dont nous n'avons guère parlé : celui des mutations du capitalisme contemporain. Nous assistons en effet à une mondialisation des marchés financiers, qui appelle une harmonisation – voire même, une uniformisation – du langage comptable : les investisseurs veulent disposer d'informations pertinentes, et comparables, sur les sociétés cotées sur les différents marchés boursiers et, de leur côté, les grandes entreprises souhaitent pouvoir lever des capitaux sur plusieurs places financières à la fois, sans avoir à multiplier les jeux de comptes, en fonction des exigences de chacune d'elles. Et ce qui est vrai à l'échelle du monde l'est, plus encore, au niveau de l'Europe. Comme je te l'ai dit, très tôt, celle-ci s'est employée à faciliter, dans son espace, la circulation des capitaux, et elle s'est, par conséquent, préoccupée de comptabilité. Le processus d'harmonisation (engagé dans les années 1970) a connu des débuts très prometteurs (puisque trois directives majeures ont été publiées en 1978, 1983 et 1984), puis il s'est enrayé, dans le courant des années 1980, pour diverses raisons : fondamentalement, les pays n'étaient pas prêts à renoncer à leurs spécificités, alors même que le cadre national s'avérait trop étroit pour apporter une réponse adéquate aux questions posées ; dans ces conditions, il était difficile, pour une organisation interétatique soumise à un lourd formalisme et tenue de respecter des procédures démocratiques, de progresser sur des sujets techniques, en rapide évolution et requérant une forte réactivité. Et

il faudrait peut-être ajouter que tous les membres de l'Union (je pense notamment aux Britanniques) n'étaient pas convaincus du bien-fondé du mode de régulation publique auquel ils avaient dû initialement se rallier, et qu'ils n'étaient sans doute pas fâchés de le voir en panne. Toujours est-il qu'à la fin des années 1990, le passage à l'euro cumulant ses effets à ceux de la mondialisation financière, l'Europe s'est trouvée confrontée à un besoin accru d'harmonisation, sans être néanmoins en mesure de le satisfaire par ses propres moyens.

De ce point de vue, sa situation contrastait avec celle des États-Unis qui avaient su, quant à eux, se doter d'un référentiel déjà utilisé par un certain nombre de grandes sociétés européennes, et qui semblaient en bonne position pour s'imposer à l'échelle mondiale. Allait-on laisser la puissance économique dominante contrôler, seule, les normes régissant l'accès aux principaux marchés financiers ? C'est le refus de la suprématie américaine qui fit taire les oppositions à une solution *a priori* hétérodoxe ; s'ajoutant à la panne européenne, ce refus représenta une véritable aubaine pour l'*IASB*.

Entre-temps, il est vrai, nous l'avons vu, cet organisme n'était pas resté inactif : non seulement son entregent, avec l'appui de certains pays membres, lui avait permis de trouver à Bruxelles des oreilles attentives à ses offres de services, mais, en plus, il avait réussi à se crédibiliser auprès de l'*OICV* et à s'imposer progressivement comme un acteur majeur sur la scène comptable internationale : de sorte que, lorsque l'Europe, après bien des tergiversations, se tourna officiellement vers lui, celle-ci le fit en position de relative faiblesse, en dépit du considérable marché comptable qu'elle apportait ; ainsi, l'*IASB* fut en mesure de lui tenir la dragée haute ! Et non seulement son caractère de « groupe de professionnels auto-institués » et sa faible représentativité politique ne l'ont pas desservi, mais cela l'aurait plutôt, bien au contraire, aidé : il a pu faire valoir sa compétence et son impartialité, et arguer de son indépendance !

Juridiquement indiscutable, celle-ci ne rime pourtant nullement avec « diversité », comme la vocation mondiale de cette institution pourrait le donner à penser : en effet, son organisation et ses méthodes de travail sont calquées sur celles du *FASB* américain, ses modèles et conceptions comptables sont exclusivement issus de la tradition anglo-saxonne et son idéologie économique sous-jacente se confond avec celle des pays de langue anglaise, en particulier en matière de gouvernance des entreprises et en ce qui concerne la place privilégiée à accorder aux investisseurs. Et il faudrait ajouter que cette « similitude » n'est pas « fortuite », qu'elle n'est pas imputable à la seule présence d'hommes imprégnés d'une même culture (en 2005, sur les quatorze membres de l'*IASB*, dix sont des Anglo-saxons : quatre Américains, trois Britanniques, un Australien, un Sud-Africain et un Canadien). Non : elle correspond à une stratégie délibérée, aisément compréhensible : l'Europe

ayant rendu les armes sans trop se faire prier et s'accommodant assez facilement d'un simple strapontin, les seuls « puissants » restant à convaincre pour dominer le monde de la comptabilité sont les Américains. Il convient, par conséquent, de les rassurer, en se rapprochant le plus possible du *FASB* : en 2002, les deux institutions ont signé un « accord de convergence » visant à éliminer les différences entre les normes existantes et à travailler ensemble sur de nouvelles normes.

• *International veut dire anglo-saxon...*

Rien d'étonnant, donc, à ce qu'au sein de l'*IASB* l'influence américaine s'avère sans commune mesure avec celle de l'Europe, les Britanniques mis à part. Finalement, l'Europe n'aurait-elle rejeté la domination comptable des États-Unis qu'à seule fin de se jeter dans les bras de leur « clone », lequel, du fait qu'il s'affiche international et qu'il effraie moins, se révèle, à l'expérience, autrement efficace pour faire passer dans la réalité les conceptions de ces derniers ?

Ruse de l'Histoire ? En tout cas, pour l'*IASB* – dont personne, ou presque, dans les entreprises, n'avait entendu parler avant 2000 – c'est une invraisemblable « *success story* », qu'expliquent, toutefois, dans une large mesure, les caractéristiques de la profession comptable libérale à l'échelle du monde : celle-ci est, en effet, dominée par quatre grands réseaux anglo-saxons (d'ailleurs d'origine britannique, davantage qu'américaine), dont l'influence se manifeste sans doute autant à l'*IASB* qu'au *FASB*, et dont Bruxelles n'est pas exempte. Et la promotion de l'*IASC* n'est-elle pas, d'une certaine façon, son triomphe ? Certes, cette institution, pour se légitimer, s'est « ouverte », à la fois géographiquement et professionnellement mais, la cooptation aidant, les représentants de la profession comptable continuent d'y jouer un rôle déterminant, de sorte que celle-ci se retrouve aujourd'hui, comme tu l'as fait observer, dans une position proprement « idéale » : elle prescrit la norme, que ses membres, à l'autre bout de la chaîne, auront à appliquer, en leur qualité de prestataires de services.

Julien : Je comprends mieux, maintenant, par quelle conjonction « astrale » de divers facteurs (incapacité européenne, refus de la domination comptable américaine, habileté manœuvrière de l'*IASB*, et derrière celle-ci, des grands cabinets comptables), on a pu en arriver à une situation qui aurait sans doute paru proprement inacceptable à bien des membres de l'Union européenne, voici seulement une dizaine d'années et qui, tout au moins pour les tenants du modèle comptable européen, prend des allures de « capitulation en rase campagne ». Mais si ces derniers peuvent se consoler au motif que leur « pré carré » (la comptabilité de « premier niveau », la *comptabilité sociale*) est restée pour l'instant à l'abri de la tornade, on peut se demander dans quelle mesure les principes sur lesquels la comptabilité consolidée est

désormais assise ne risquent pas, un jour, de lui être étendus ?

• *De l'humeur des comptables...*

Personnellement, au-delà des justifications techniques, je voudrais saisir le sens profond de la notion de juste valeur, pour les grandes entreprises et le capitalisme contemporain. Elle m'apparaît comme une sorte de « grand saut » dans la subjectivité : à défaut d'encadrer l'action du comptable (et de ses mandants, les dirigeants d'entreprise) au moyen de normes simples (fussent-elles discutables, comme celle de la valeur historique), on lui laisserait une grande latitude pour apprécier la valeur à partir d'événements à venir, au risque de faire dépendre de son « humeur » l'évaluation qu'il fait des actifs et des bénéficiaires de l'entreprise. Au lieu de réguler directement, « au premier degré », on le ferait donc indirectement, via le comportement des comptables, dans la mesure où, en tant que membres d'un corps professionnel, ils auraient intériorisé un certain nombre de « règles de conduite ». À supposer que la chose soit envisageable dans des pays, ou dans des zones, où domine une certaine « éthique » (éthique des affaires et éthique tout court), encore que des scandales récents aux États-Unis permettent d'en douter..., peut-on, raisonnablement, envisager le même type de régulation dans d'autres régions du monde, où les mêmes « pré-requis culturels » ne sont observés ni dans la « société globale », ni dans les corps professionnels concernés ?

Yves : Certes, il ne reste pas grand-chose du « modèle continental »... Mais, pour ce qui est de la comptabilité consolidée, la seule qui soit en cause de manière formelle à ce jour, il ne faut sans doute pas s'en exagérer l'originalité : après tout, celle-ci est née aux États-Unis dans les années 1940 (le terme *consolidé*, qui n'est qu'un calque de l'anglais, l'indique bien ; en français, on aurait dû, plutôt, parler de comptabilité « agrégée »), et les pays européens (la Grande-Bretagne, dans les années 1950, la France dans les années 1960) se sont contentés de l'« importer », sans en remettre en cause la finalité première : l'information des apporteurs de capitaux. Ceci expliquerait peut-être que les comptables continentaux se soient finalement accommodés d'une évolution qu'ils auraient pu ressentir, idéologiquement, comme une défaite ou un renoncement, ainsi que tu sembles le suggérer. J'ajouterai que l'enjeu que le passage aux IFRS a constitué pour les grandes entreprises n'a pas seulement servi les intérêts financiers d'un certain nombre d'entre eux ; il a peut-être aussi contribué à redorer le blason de la profession dans son ensemble, lui permettant de « capter » un peu du prestige social qui est le sien dans les pays anglo-saxons. Ceci expliquerait également que la plupart des nombreux ouvrages français qui ont traité des nouvelles normes aient presque exclusivement « vues de l'intérieur », se focalisant sur leur mise en œuvre, mais passant résolu-

ment sous silence la « question préalable » de leur opportunité et de leur sens.

- *Résister... combien de temps ?*

S'agissant de la comptabilité de « premier niveau », la situation est évidemment tout autre : c'est elle, surtout, qui est concernée par le modèle continental, non seulement parce que les pays européens en ont, tous, une longue pratique, mais bien aussi parce qu'elle met en jeu les intérêts des diverses « parties prenantes » (actionnaires, créanciers, salariés, collectivités publiques...). D'où, l'importance de ta question : nous acheminons-nous vers des systèmes de comptabilité « duale », chaque compartiment étant régi par des principes comptables propres – juste valeur, d'un côté ; valeur historique et prudence, de l'autre – ou bien faut-il nous attendre à ce que le processus d'uniformisation ne s'arrête pas en si bon chemin, au risque de voir les difficultés « éthiques », que tu évoques à juste titre, acquérir une toute autre acuité ? Ce qui est vraisemblable, c'est que la résistance sera plus vive qu'elle ne l'a été jusque-là, car ce ne sont pas seulement des modèles comptables qui sont en jeu, mais bien des modèles économiques et sociaux, c'est-à-dire des façons de « vivre ensemble » : une perception de l'entreprise plutôt « actionnariale » dans les pays anglo-saxons, s'opposant à une perception davantage « partenariale » de celle-ci dans les pays d'Europe continentale.



[...] une perception de l'entreprise plutôt « actionnariale » dans les pays anglo-saxons, s'opposant à une perception davantage « partenariale » de celle-ci dans les pays d'Europe continentale. (*La City*, Londres, 2003)

Julien : Au-delà du domaine de la comptabilité, je découvre que, sous des apparences techniques, peuvent se cacher des décisions lourdes de conséquences : en effet, en économie libérale, y a-t-il plus important que l'alimentation des entreprises en capitaux ?

Je m'aperçois aussi qu'en raison, précisément, de leur « technicité », ces décisions sont prises parfois quasi subrepticement, sans véritable débat, en dehors du cercle de quelques initiés :

du fait de jeux de pouvoir déséquilibrés entre institutions interétatiques et organisations privées, de la perméabilité des premières aux influences extérieures et de l'habileté manœuvrière des secondes, les processus décisionnels peuvent être « capturés » par les « experts », au risque de voir les intérêts particuliers l'emporter sur l'intérêt général. Inquiétant, non (*) ? ■

(*) Pour une réflexion plus « systématique » sur les normes comptables internationales, on pourra notamment se reporter à : Michel CAPRON (direction), Ève CHIAPPELLO, Bernard COLASSE, Marc MANGENOT, Jacques RICHARD, *Les Normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, Coll. Entreprise & société, 2005, 188 pages. Bernard COLASSE, « De la résistible ascension de l'IASC/IASB », *Les Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, n° 75, mars 2004, pp. 30-40.

AUTO PORTRAIT D'UN HOMME
D'AFFAIRES « IDÉAL-TYPIQUE »

À propos du livre de Noël Goutard,
*L'outsider, Chroniques d'un patron hors
norme*, Paris, Village Mondial, 2005

Max Weber, lorsqu'il a forgé le concept si utile en sciences sociales de « type idéal », n'a jamais songé qu'on puisse rencontrer dans le monde réel une parfaite incarnation du personnage stylisé, de la forme épurée de toute contingence, du concept de l'individu central d'une catégorie statistique. Or, en lisant l'autobiographie de Noël Goutard, on se trouve face au type pur de l'homme d'affaires ou, si l'on veut, face à l'incarnation de l'homme libéral par excellence, de celui qui a déployé des trésors d'ingéniosité pour s'adapter au mieux à la société de marché dans laquelle nous vivons.

Si cet homme s'est trompé un jour, c'est seulement en choisissant le titre de son livre, car il est tout le contraire d'un « outsider », même si, comme ses collègues, les autres grands hommes d'affaires, il ne cesse de s'opposer à l'establishment.

Lisons le titre comme une antiphrase. Le reste du livre devient alors ce portrait faustien d'un homme d'affaires sans concession, provocateur, même, dans sa volonté de s'affranchir des barrières de la morale ordinaire pour triompher sur les marchés – un portrait qu'aucun chercheur en sciences sociales n'aurait osé dresser aussi clairement, et qui mérite toute notre attention.

J'ai passé cinq ans, avec l'historienne Catherine Vuillermot, à étudier un échantillon de trente-deux hommes d'affaires ayant accumulé de grosses fortunes dans le courant du XX^e siècle (1), et j'ai dégagé de cette étude quelques traits communs à ces hommes d'exception. J'ai noté qu'ils sont issus (pour la plupart) d'une famille d'indépendants; qu'ils ont appris très tôt à vendre et à négocier; qu'ils ont été initiés aux affaires par un

habile mentor; qu'ils ont été très tôt équipés d'une morale duale telle que ce qui permet l'accumulation du capital est défini comme le bien et ce qui y fait obstacle, comme le mal; qu'ils ont généralement méprisé ou roulé dans la farine les membres de l'establishment et, enfin, qu'ils ont profité d'un moment de vulnérabilité d'un de leurs partenaires pour faire la très profitable opération qui fut à la base de leur fortune...

Noël Goutard incarne tout cela à la perfection, sauf que, né en 1931, il ne se décide à faire véritablement fortune qu'à l'âge de 68 ans, lorsque, retraité des grandes sociétés cotées dont il a assuré la direction générale (comme la Compagnie des Compteurs Schlumberger et Valéo), il se lance dans le LBO et devient enfin ce qu'il était depuis le début sans le reconnaître tout à fait: un homme d'affaires complet, capable d'accumuler du capital par et pour lui-même.

Noël Goutard a, comme on dit, du « retard à l'allumage » et il n'accomplit la célèbre et mystérieuse assertion de Nietzsche: « deviens ce que tu es » qu'après une longue quête, parfaitement décrite dans le livre et qui, pour l'auteur aussi bien que pour le lecteur, a valeur de parcours initiatique.

Un résumé du livre ne saurait dispenser de le lire, et des commentaires savants ne feraient qu'obscurcir inutilement le propos. Je livre donc ici seulement quelques extraits en guise de hors-d'œuvre et de confirmation des caractéristiques « idéal-typiques » de notre héros.

À propos des antécédents familiaux: « En 1871, la crise du textile conduit la famille à s'exiler à Moscou pour fonder une entreprise de soieries [...] À la révolution de 1917, la société est saisie. » « La tannerie et les fermes familiales sont vendues dans les années 1960, peu après l'indépendance du Maroc, [...] la loi de marocanisation de l'économie ayant pour conséquence la vente forcée des intérêts étrangers, à des prix bradés ».

À propos de l'initiation par un mentor (à 20 ans): « Monsieur Lopez se charge de ma formation. La première règle est de bloquer les dossiers de réclamation des assurés aussi longtemps que

possible. La deuxième consiste à payer le pastis au chef de service et à faire durer le déjeuner et la sieste plusieurs heures. La troisième: les employés jeunes et fraîches sont la chasse gardée des chefs ».

À propos de l'apprentissage précoce de la vente et de la négociation (il a 26 ans): « Mon métier de trader m'amène au Kenya pour acheter du pyrèthre, un pesticide végétal, ou à Amritsar, au Pakistan, et à Aden pour trouver les meilleures peaux de chèvre séchées et salées du monde... ».

À propos de l'initiation à la morale des affaires (il a 27 ans), au siège d'une société pharmaceutique américaine qui s'avère compter d'anciens nazis parmi ses dirigeants, dont l'un sera bientôt poursuivi comme tortionnaire des juifs: « J'apprends à décoder les excuses, interprétations et rideaux de fumée auxquels les responsables d'activités recourent pour couvrir le dérapage de leurs résultats. Depuis, je n'ai plus analysé de comptes sans mettre leurs responsables impitoyablement sur le gril: la pêche aux informations est généralement fructueuse. » (p. 32). Et plus loin: « Plus tard, je comprendrai la leçon que me donne Pfizer: les entreprises, pharmaceutiques ou non, ne sont pas au service de l'humanitaire mais à celui des intérêts de leurs actionnaires, de leur marché et de leur personnel [...] » (p. 45).

Ces expériences propédeutiques, éclairées par une solide culture littéraire et philosophique acquise au lycée Louis-Le-Grand, permettent à Noël Goutard d'accéder aux plus hautes fonctions dans de grandes entreprises, de damer le pion à des incompetents et de tirer parti des situations de crises en se forgeant une solide réputation de cost killer. Premier exemple, chez Schlumberger: « Mes priorités deviennent claires: gagner la confiance de Jérôme Seydoux, remplacer les frondeurs par une équipe fiable et mener un programme d'action qui donnerait rapide-

(1) VILLETTE (Michel) et VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

ment des résultats palpables de redressement des comptes. Pour réussir, je dois prendre la place du directeur général de Grizeaud, ce qui se produit un an plus tard. Habitué à la facilité des services pétroliers, celui-ci n'avait pas appris les dures règles de survie dans l'industrie» (p. 61).

Second exemple, chez Chargeurs pour le compte de Jérôme Seydoux : «Entre 1976 et 1982, nous devons liquider ou vendre les deux tiers de l'empire textile acheté aux Gillet, il est vrai, pour bouchée de pain. La nouvelle équipe accomplit au pas de charge, «avec une redoutable efficacité», le travail de rationalisation que la famille ne s'était pas résolue à faire. Nous trouvons quelque consolation en constatant que les activités rescapées justifient cet effort herculéen par une forte rentabilité» (p. 78).

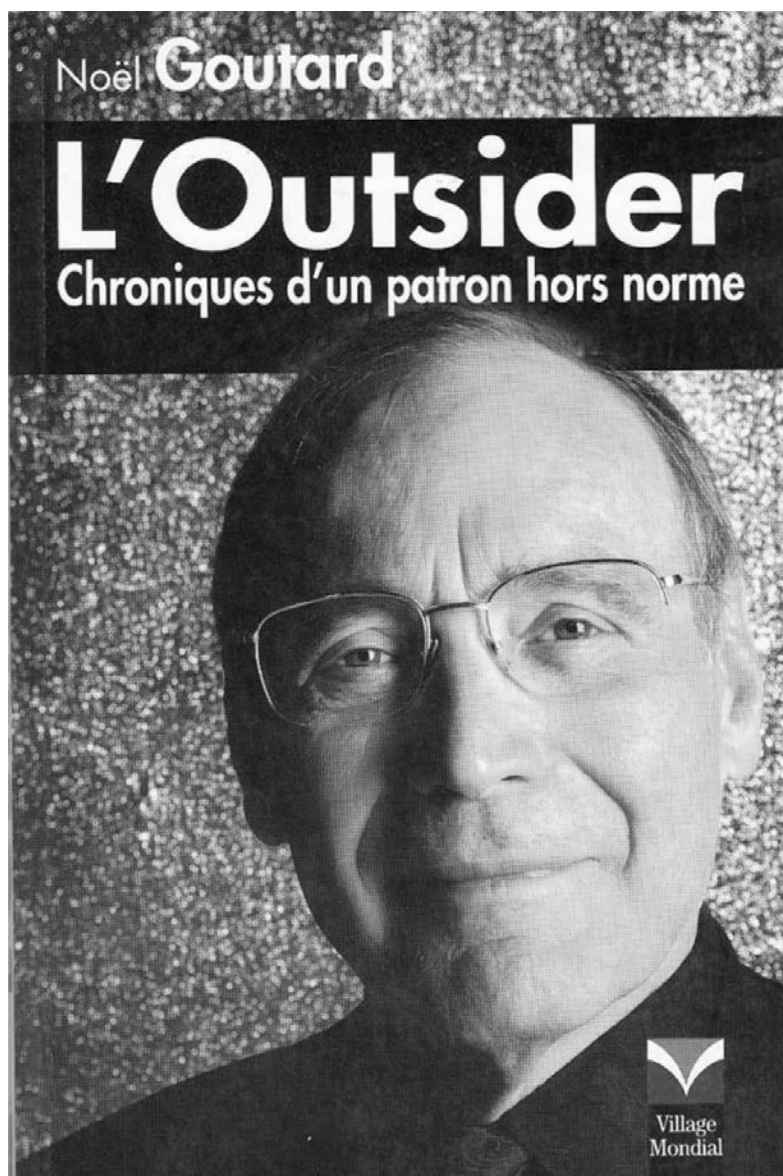
Troisième exemple, chez Thomson pour le compte d'Alain

Gomez : «Gomez a pensé à moi pour nettoyer les écuries d'Augias, [...]. Je me promets de dynamiser le système» (p. 89-90).

Enfin, l'apothéose chez Valéo, à la tête duquel il est nommé par Carlo de Benedetti (sur intervention d'Alain Minc), et qu'il dirige de 1986 à 2000 : «La situation de Valéo est si grave et si complexe qu'une fois devenu président, je n'ai d'autre choix que de réorganiser et tailler dans le vif par un blitz qui mettra clients, concurrents, syndicats, actionnaires, banquiers devant le fait accompli» (p. 114). «Au cours de 1987 je ferme vingt-trois sites industriels et

cède des entreprises représentant un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de francs (227 millions d'Euros) et 2400

tout simplement oublié d'appliquer ses principes de bonne gestion à sa propre fortune!



emplois» (p. 121). «L'exercice 1988 de Valeo se termine brillamment. Le chiffre d'affaires a augmenté de 33 % [...] et le bénéfice net a doublé, passant à 890 millions de Francs [...]. La bourse salue la performance en capitalisant le titre à 7,3 milliards de francs (1,1 milliard d'euros), contre moitié moins un an plus tôt» (p. 135).

Valéo ne revient aux difficultés qu'après le départ de son Président charismatique, en 2000. C'est alors qu'à l'âge de 68 ans, Noël Goutard découvre qu'il a toujours été le champion des autres, un simple manager, et que, pris dans le feu de l'action, il a

Indispensable complément à ce livre, on lira avec intérêt le compte rendu de la séance du 12 janvier 2007 du séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris du Management, où Noël Goutard est venu expliquer comment il fait faire la culbute à son capital, tous les trois ans, grâce à un emploi radical et consistant des techniques du LBO. Ce nouvel avatar n'est pas une fin, mais le véritable début d'une éternelle carrière et l'annonce d'une ère nouvelle, car Noël Goutard, en fin connaisseur, nous le dit et nous l'affirme: le *private equity* c'est l'avenir! Sans vouloir faire de mauvais jeu de mot, on pourrait ajouter que le *private equity*, c'est aussi une conception très privée de l'équité, qui pourra en choquer plus

d'un, et qu'on ne peut considérer comme une contribution au bien commun qu'au prix d'un détour par les théoriciens les plus extrêmes du libéralisme le plus débridé.

Dans son pacte faustien avec le marché, Noël Goutard a partie liée avec Bernard Mandeville (2). Ses propos illustrent, avec une certaine rage, la célèbre maxime: «vice privé, bien public». Il convient cependant de déceler un zeste d'ironie dans l'atti-

(2) MANDEVILLE, Bernard, *La Fable des Abeilles ou les vices privés font le bien public*, Première partie, 1714, Paris, Vrin, 1990 (3^e édition).

tude de notre radical partisan de la dureté en affaires: s'il était absolument ce qu'il prétend être, c'est-à-dire un grand méchant loup capitaliste étranger aux impératifs de la vie en société, pourquoi se donnerait-il tout ce mal pour nous expliquer avec force détails tout ce qu'il a fait pour être ce qu'il est?

En nous livrant son histoire et ses recettes, ne rétablit-il pas un peu de ce lien dont il fait profession de ne pas tenir compte, lorsque la rentabilité du capital est en jeu?

Par Michel VILLETTE, ENSIA

L'ÉCONOMIE, ENTRE SCIENCE ET INTÉRÊTS

À propos de l'ouvrage de John K. Galbraith, *Les Mensonges de l'économie – Vérité pour notre temps*, Paris, Grasset, 2004

Il y a des livres intéressants autant par leur contenu que par leur auteur. L'un des derniers livres de John Kenneth Galbraith, *Les mensonges de l'économie*, paru en 2004, est de ceux-là.

Galbraith est connu pour deux apports majeurs:

– la filière inversée, qui postule que ce sont les entreprises qui imposent leurs produits aux consommateurs, et non l'inverse;

– et le concept de technostructure, que nous appellerions aujourd'hui technocratie, ensemble des dirigeants d'entreprise qui détiennent la réalité du pouvoir (par opposition aux actionnaires, qui n'en ont que la façade).

Ce petit livre aux allures de pamphlet reprend et élargit ces apports autour de quatre « mensonges ».

1^{er} mensonge: le vocabulaire cache la réalité

Le premier « mensonge » de l'économie, d'après Galbraith, ce sont les mots. Le mot capitalisme, par exemple: « Parce que le terme capitalisme évoque une histoire parfois déplaisante, ce mot est de moins en moins usité [...]. Est apparue, dans la langue un peu savante, la formule économie de

marché [...]. Avec cette expression, aucun pouvoir économique ne transparaît. Il ne reste aucune trace de Marx ni d'Engels. Il n'y a que le marché, impersonnel. C'est une escroquerie. »

Le ton est donné: poursuivons.

Le terme *travail* est utilisé pour désigner deux ordres de réalité très différents. Pour le commun des mortels, le travail est une activité laborieuse, difficile, souvent mal rémunérée. Pour d'autres, en revanche, et c'est une minorité, il évoque une activité épanouissante et enrichissante, au double sens du terme. « Les individus qui prennent le plus plaisir à leur travail sont presque universellement les mieux payés. [...] Que la paie la plus généreuse doive aller à ceux qui jouissent le plus de leur travail, a été pleinement accepté. »

2^e mensonge: le pouvoir n'est pas où on le croit

La mythologie moderne tend à nous faire croire que le pouvoir appartient, dans le champ politique, au citoyen, et dans le champ économique, au consommateur. « Mensonge », dit Galbraith. Il est admis que « comme l'urne confère l'autorité aux citoyens, la courbe de la demande, dans la vie économique, donne le pouvoir aux consommateurs. Dans les deux cas, il y a une bonne dose d'imposture [...]. En politique, la persuasion de masse par la TV et la rhétorique conventionnelle ont un effet reconnu sur le choix des électeurs [...]. Une autre persuasion, bien plus massive, bien plus coûteuse, bien plus raffinée, vise non l'électeur, mais le consommateur. [...] La croyance en une économie de marché où le client est roi est l'un de nos mensonges les plus envahissants. » Le pouvoir de l'actionnaire est aussi factice que celui du consommateur. Alors qu'il est dans tous les rapports annuels et toutes les assemblées générales, Galbraith estime l'actionnaire hors jeu, selon des mécanismes subtils qui rendent son exclusion plus ou moins invisible, donc acceptable dans les formes: « La propriété – l'actionnaire – est quotidiennement reconnue, célébrée même, mais il n'est que trop évident que son rôle dans la gestion de la firme est inexistant. [...] Ce mensonge s'accompagne de tout un cérémonial. »

Galbraith est particulièrement sévère avec les conseils d'administration. D'après lui, ils « [approuvent] tout, y compris les rémunérations des directeurs. [...] L'auto-enrichissement légal (compté en millions de dollars) est aujourd'hui un trait commun de la gestion d'entreprise. » La réalité fondamentale du pouvoir dans l'entreprise, en ce début de XXI^e siècle, est un système « fondé sur un pouvoir illimité d'auto-enrichissement », phénomène qualifié de « hold-up » par la revue *Fortune* elle-même, « pourtant peu encline à attaquer la culture d'entreprise ».

3^e mensonge: la fausse séparation entre public et privé

Galbraith montre que la séparation entre le monde des affaires et celui de la politique relève, elle aussi, du mythe. Le premier est omniprésent dans le second, et influence toutes les grandes décisions. À titre d'exemple, « au cours de l'année budgétaire 2003, l'État américain a consacré plus de la moitié de ses dépenses discrétionnaires [i.e., non déjà engagées] à des fins militaires. [...] Depuis quelques années, on a constaté la mainmise du secteur privé sur le Trésor. Sur la politique de l'environnement également [...]. Dans la guerre comme dans la paix, le privé devient le public. »

4^e mensonge: l'illusion lucrative de la finance

Le dernier « mensonge » dénoncé est celui des activités tournant autour de la finance. Partant du constat qu'« on ne peut anticiper avec certitude le comportement futur de l'économie », Galbraith en déduit que les prévisions économiques sont à peu près aussi sérieuses que l'art divinatoire, et ceux qui les font, des illusionnistes modernes technologiquement bien équipés. « Le monde financier fait vivre une communauté nombreuse, active, bien payée, sur la base d'une ignorance inéluctable mais aux allures sophistiquées. » Ses attaques contre la Banque centrale permettent de mieux comprendre ce qui l'opposait à son illustre ennemi Milton Friedman, disparu la même année que lui (2006). D'après Galbraith, l'action de la *Federal*

Reserve s'apparente à une sorte de pensée magique collective. La modification des taux d'intérêt, principale activité de la Fed, n'a qu'un impact faible sur la situation économique. « Les entreprises empruntent quand elles peuvent gagner de l'argent, et non parce que les taux d'intérêt sont bas. [...] Sur ces réalités, l'action de la Banque centrale a un impact minimal. [...] Depuis 1913, date à laquelle la Federal Reserve a commencé à exister pleinement, le bilan de sa lutte contre l'inflation et, en particulier, contre la récession a été d'une insignifiance totale et continue. [...] C'est notre esquivance la plus invraisemblable et la plus appréciée de la réalité. »

À lire Galbraith, le lecteur ne peut s'empêcher de rapprocher l'action de la Banque centrale de la métaphore de l'homme qui cherche ses clés, la nuit, sous un lampadaire, tout en sachant qu'il les a perdues ailleurs... Si l'on étend ses propos à l'Europe, on mesure ce que les attaques contre la BCE, rendue responsable de la mauvaise croissance de la zone euro en général, et de la France en particulier, ont de risible.

L'exemplarité comme problème méthodologique

On le voit: la charge de Galbraith relève davantage de la grosse artillerie que de l'infanterie légère. À l'évidence, certains propos mériteraient quelques nuances.

Ainsi, du pouvoir des industriels. Certes, ceux-ci investissent des sommes colossales en marketing et en publicité, mais l'argument peut être retourné: si le consommateur est si facile à manipuler, pourquoi donc y a-t-il besoin d'y consacrer de telles sommes?

De même, concernant les actionnaires: il est incontestable que les scandales de ces dernières années ont montré le caractère en partie factice de leur pouvoir. En même temps, la durée de vie parfois brève des PDG, ainsi que les premières avancées (insuffisantes, c'est entendu) en matière de gouvernance d'entreprise, laissent espérer un peu plus de transparence et d'équilibre entre propriétaires et managers.

Malgré ces raccourcis, ce petit livre (92 p.) est revigorant, à plus d'un titre. Si les coups portés paraissent sonner juste, c'est qu'ils touchent des points nodaux du système économique. La « victoire » supposée du client, tout d'abord. Chacun peut ressentir, à son niveau, l'omniprésence de la communication publicitaire: dans les journaux, les magazines; à la radio, la TV; dans les boîtes aux lettres, sur les murs des villes (et des campagnes), sur les bus, dans les stades, et même maintenant « dans » les téléphones portables.

Tout le monde a aussi encore en mémoire les propos de Patrick Le Lay, PDG de la principale chaîne de TV: « Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible [...]. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible » (1). Moins provocantes, mais pas forcément moins cyniques, les dernières tendances marketing ne rendent guère optimiste: ainsi du « wait marketing », consistant à toucher l'individu dans les lieux où, n'ayant rien à faire (salle d'attente du médecin, transports en commun...), il est « cérébralement disponible » (2); ou du « buzz marketing », où c'est le consommateur lui-même qui est utilisé pour « évangéliser » (sic) son entourage (3). La manipulation – pardon, la réflexion – marketing fonctionne en continu.

Quant au contrôle des firmes, le livre de Patrick Bonazza sur les revenus des dirigeants des grandes entreprises n'est pas non plus pour rassurer sur l'efficacité des actionnaires – et encore moins sur le sens du bien public des élites économiques (4). On pourra rétorquer que la vocation

première des entreprises n'est pas l'éthique, mais le profit. Sans doute. Mais, l'entreprise faisant partie de la cité, le comportement de ses dirigeants a un effet sur la société. Les classes sociales tendant à fonctionner par imitation des classes situées au-dessus d'elles, la question de l'exemplarité des classes dirigeantes est loin de constituer un simple problème « moral ». Elle a une portée méthodologique plus vaste, au regard de la problématique de la stabilité sociale. Pour le dire simplement, il devient difficile d'énoncer des normes acceptables pour la société lorsque le sommet de la pyramide sociale donne à voir des attitudes proches de la filouterie (5).

C'est à ce titre que ce livre mérite qu'on s'y arrête. Certes, son contenu propre – la dénonciation de certains « mensonges » – est intéressant en soi. Mais les mêmes propos tenus, par exemple, par un journaliste du *Monde diplomatique*, tout aussi pertinents sur le fond, n'auraient probablement pas la même force. Autrement dit, ce livre réactualise l'importance de savoir « qui » parle, question centrale il y a quelques décennies (« d'où parles-tu? »). Il nous montre aussi ce que peut être le rôle d'un intellectuel – au sens large du terme, c'est-à-dire engagé dans l'action publique comme dans la réflexion académique –, soucieux de dépasser le stade de l'analyse, même intelligente, d'affirmer une position éthique et de mettre en lumière les « mensonges » qui limitent notre capacité à bâtir une société plus juste (6).

Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant et coach,
Cabinet Quaternaire

(1) Associés d'EIM, *Les Dirigeants face au changement – Baromètre 2004*, éd. du Huitième Jour, 2004.

(2) D. DERVAL, *Wait marketing – Communiquer au bon moment au bon endroit*, Paris, éd. d'Organisation, 2006.

(3) G. CHÉTOCHINE, *To Buzz or Not to Buzz? – Comment lancer une campagne de buzz marketing*, Paris, éd. d'Organisation, 2006.

(4) P. BONAZZA, *Les Goinfres – Enquête sur l'argent des grands patrons français*, Paris, Flammarion, 2007.

(5) Cf. P. LASCOURMES, *Élites irrégulières – Essai sur la délinquance d'affaires*, Paris, Gallimard, 1997.

(6) Sur la question de la posture de l'intellectuel, cf. le débat autour du livre de Fr. DUPUY, *La Fatigue des élites*, Paris, Seuil, 2005, dans le n° de décembre 2005 de *Gérer & Comprendre*.

L'INCONSCIENT AU CŒUR DES ENTREPRISES FAMILIALES

À propos du livre de Jacques-Antoine Malarewicz *Affaires de famille – Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris, Éditions Village Mondial, 2006

Jacques-Antoine Malarewicz, psychiatre et coach auprès de dirigeants, entreprend, dans ce livre, de mettre à jour les comportements familiaux susceptibles de s'exercer dans les entreprises familiales, souvent de manière inconsciente. Sa très grande connaissance des systèmes familiaux permet d'éclairer des zones souvent restées dans l'ombre. En effet, on peut considérer l'entreprise familiale comme le théâtre d'une interaction entre deux systèmes : le système de la famille et le système de l'entreprise. Ces deux systèmes ne fonctionnent pas selon les mêmes règles, et le système de la famille vient souvent envahir celui de l'entreprise (l'inverse est vrai aussi). Une meilleure connaissance du fonctionnement de la famille permet de mieux comprendre certaines décisions et certains comportements de l'entreprise. Le livre, écrit par un praticien, pourra guider, notamment, les consultants intervenant dans des entreprises familiales.

L'auteur nous rappelle l'enjeu : les entreprises familiales représentent, selon les pays et les statistiques retenues, jusqu'à 90 % des entreprises, et en général de l'ordre de 50 % du PNB. Des études établissent, de surcroît, la réalité de leurs excellentes performances économiques, généralement supérieures à leurs homologues non familiales. Mais les entreprises familiales sont menacées par le nombre de transmissions à venir dans les prochaines années, nombre estimé à environ 450 000 à 500 000 d'ici 2013, en France.

Alors que l'aventure de la famille Lumière s'est terminée à la troisième génération, l'exemple de la famille Wendel, présente dans l'industrie depuis 1704, et toujours active dans les affaires à ce jour, illustre un certain nombre de facteurs de continuité

propres aux entreprises familiales. L'auteur analyse la manière dont les intérêts des familles et des entreprises se rejoignent, par le passé. L'auteur relève, parmi les facteurs importants : une mentalité religieuse très présente, l'étendue des fratries permettant de puiser les successeurs au sein d'un large vivier, des mariages « raisonnés » et un large recours aux compétences des membres de la famille, y compris les conjoints et les femmes (précisons qu'il s'agissait généralement des veuves et non des filles). La capacité de résistance aux épreuves ne peut pas être passée sous silence, dans des contextes d'entreprises ayant survécu à nombre de guerres et de transformations.

À partir de ce rappel des caractéristiques de la famille « du passé », l'auteur nous fait partager sa vision de l'évolution de la famille, aujourd'hui. Une première évolution, liée à celle du rôle des femmes et de leur apport économique, est le passage du mariage au couple. Le mariage s'apparentait à une forme de contrat où les deux parties mettaient leurs moyens en commun afin de transmettre un bien à leurs enfants. Ce contrat présentait même une « clause de non concurrence » ! L'homme pouvait se reposer sur ce type de contrat pour se consacrer à ses occupations professionnelles. La femme, aujourd'hui, met l'accent sur le développement du couple (plus axé sur la qualité de la présence et la satisfaction du bien-être de l'autre), rendant celui-ci plus fragile. Autre évolution importante, celle des relations entre parents et enfants qui sont désormais moins hiérarchiques et plus indifférenciées, le tout dans un contexte de « confusion générationnelle ». Les parents, ainsi, n'exercent plus guère d'influence sur les choix professionnels ou affectifs de leurs enfants. Et les jeunes semblent avoir, face à l'emploi, une approche qui serait plutôt « consumériste ».

Jacques-Antoine Malarewicz développe, ensuite, l'analyse des systèmes familiaux. Il nous rappelle leur résistance au changement, leur besoin de statu quo (ou « homéostasie »). Ce besoin de changer le moins possible les conduira souvent à intégrer « le consultant » au système, au point que celui-là sera lui-même figé dans l'immobilisme.

L'auteur narre une série de cas d'entreprises familiales, qui illustrent la manière dont les grandes questions des systèmes familiaux s'invitent dans l'entreprise, de manière souvent inconsciente. Relations au sein du couple, conflits dans la fratrie, adoption, « parties rapportées », secrets de famille (illustré par le cas de la promotion rapide d'une jeune femme qui s'avère être la fille naturelle du patron), népotisme... prennent ainsi vie dans le livre, à travers les entreprises familiales dépeintes.

L'auteur nous convie ensuite à réfléchir à l'intervention des consultants, aux circonstances dans lesquelles ils sont appelés, et à la nature même du client : entreprise certes (c'est elle qui paye), mais aussi dirigeant (dans ce cas, il s'agit plutôt de coaching) et famille. Il recommande de travailler à partir du génogramme, c'est-à-dire d'une représentation de la généalogie permettant de visualiser l'histoire familiale et les relations entre ses membres, et à partir d'un organigramme de l'entreprise montrant le rôle de chacun en son sein. Le livre s'achève sur le point particulier de la transmission, et l'auteur souligne l'importance du travail du deuil autour du départ à la retraite. La parole est fortement encouragée pour faciliter cette traversée du deuil, arrêter l'emprise des non-dits et des rumeurs, fixer des étapes. L'auteur montre aussi comment un sentiment d'illegitimité, ou d'imposture, peut pousser inconsciemment des successeurs à saborder leur prise de responsabilité. Il donne enfin des conseils pratiques (comme anticiper, impliquer tous les acteurs dans le processus, envisager toutes les possibilités, ne pas exposer le dauphin trop tôt, développer une logique de reconnaissance, définir un calendrier...), avant de conclure son ouvrage sur l'importance de l'humilité, de l'anticipation et de la professionnalisation.

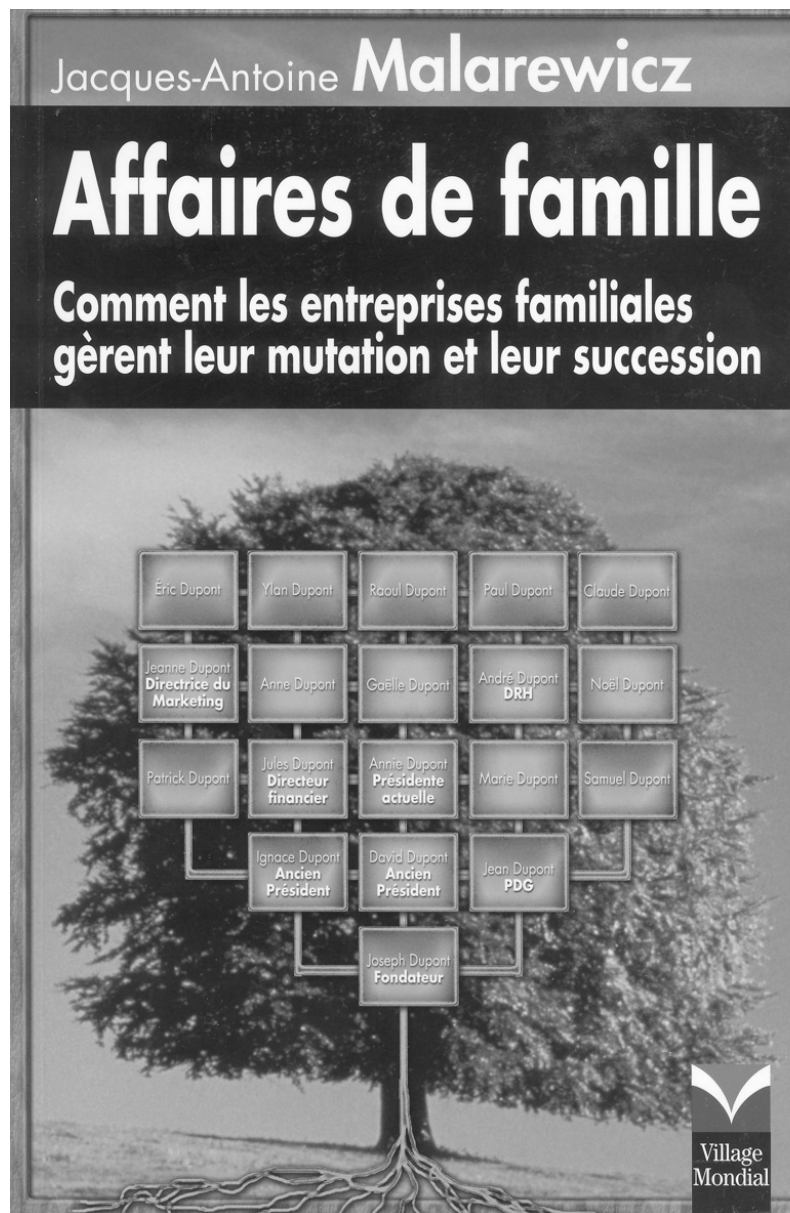
Pour les praticiens de l'entreprise familiale, cet ouvrage est un rappel précieux de l'influence de l'expérience familiale sur le fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas sans rappeler le travail de Manfred KETS DE VRIES (*Family Business: Human Dilemma in the Family Firm*, Thomson Business

Press, 1996). Les cas exposés rendent l'ouvrage très concret. Il nous semble cependant que le livre aurait gagné en clarté et en cohérence si Jacques-Antoine Malarewicz l'avait positionné plus explicitement comme une analyse de l'entreprise familiale à partir de la compréhension de la dynamique de la famille: ce qu'elle était dans le passé, son évolution et les aspects psychologiques. En concentrant mieux son analyse (par exemple, en réservant l'énoncé des bonnes pratiques de la gouvernance du chapitre 3 pour la fin du livre), il nous aurait permis de positionner plus facilement son approche parmi un ensemble d'approches possibles. En effet, la plupart des entreprises familiales fonctionnent sans faire appel à des consultants ayant une formation psychologique. Est-ce une erreur? Comment des consultants peuvent-ils intégrer l'approche exposée ici? Dans certains cas, une intervention sur le système familial semble bien nécessaire, mais il n'est pas aisé de recommander l'intervention d'un spécialiste de type thérapeute familial. Une autre option pour l'intervenant consisterait à demander à un thérapeute de le superviser, de manière invisible pour le client. Le livre invite à une discussion sur ce sujet.

L'ouvrage soulève également, à notre sens, la question des autres approches susceptibles d'être prises en compte pour aider les entreprises familiales dans leurs transitions. L'auteur men-

les familles à réfléchir aux rôles des différents acteurs, et il clarifie de nombreuses décisions. Le rôle d'actionnaire, rarement valorisé et compris par les familles, mérite d'être développé, ainsi que le rôle d'un membre de conseil d'administration ou d'un conseil de famille. Dans toutes les familles, y compris dans des familles plus étendues que celles généralement présentées dans l'ouvrage, ce travail sur l'actionariat et la «gouvernance» au sens large (puisque'elle englobe ce que nous appellerons la gouvernance de la famille) permet de résoudre beaucoup de problèmes de communication, voire de frustrations. Car, enfin, – et nous rejoindrons à nouveau l'auteur pour conclure – c'est bien la favorisation de la communication qui va aider à dévoiler les non-dits et à améliorer le fonctionnement du système familial. Les personnes extérieures à la famille (conseillers, mais aussi administrateurs) peuvent jouer là un rôle de facilitateur très utile.

**Par Christine BLONDEL,
Directrice Exécutive du Centre
International Wendel pour
l'Entreprise Familiale à l'INSEAD –
également intervenante auprès
d'entreprises familiales**



tionne que l'entreprise familiale est la rencontre de trois sphères – celle de l'entreprise, celle de la famille et celle de l'actionariat (modèle développé par Tagiuri et Davis) – avant de se concentrer sur les deux systèmes de la famille et de l'entreprise. Le modèle «des trois cercles» aide beaucoup les

LA DÉMARCHE COMPÉTENCES : UNE PRESCRIPTION FACULTATIVE ? ^(*)

L'ÉPREUVE DES FAITS

Des compétences mises en valeur pour le bien des salariés, telle était l'idée forte des approches compétences, lancées il y a une quinzaine d'années. Pas si simple, nous dit l'auteur qui a mené une enquête auprès de neuf entreprises, et qui revient sur les finalités et les résultats supposés de cette démarche. Des prescriptions nouvelles auraient émergé, des sphères non explorées auraient été prises en compte, la rationalisation des entreprises en aurait même été améliorée. Soit, nous dit l'auteur, mais le système ne fonctionne que s'il est avant tout incitatif : la prescription doit être facultative et faire l'objet de délibérations ; elle doit se traduire concrètement par une valorisation du salarié, sans quoi la notion de responsabilisation risque de n'avoir aucune dimension positive pour le salarié qui voit, par ailleurs, se réduire son autonomie. L'entreprise achète, en quelque sorte, à l'employé son renoncement à une part d'autonomie et sa prise de responsabilité accrue.

Par **Laurent PASCAIL**, Enseignant chercheur à l'École des Mines de Nantes

Depuis une dizaine d'années, la question de la compétence occupe une place non négligeable dans la recherche en gestion (HADDADJ et BESSON, 2000 ; KLARSFELD et OIRY, 2003), ainsi qu'en sociologie des entreprises (DESMAREZ, 2001 ; ZARIFIAN, 2001). Un nombre significatif de publications de consultants porte sur ce sujet (citons, parmi les plus complètes : DU ROY *et al.* 2003 ; MASSON et PARLIER 2004). On a même assisté à un débat, entre Jean-Pierre Durand et Philippe Zarifian (DURAND, 2000, ZARIFIAN 2000) dans le *Gérer & Comprendre* de décembre 2000.

(*) Une première version de cet article a été présentée le 9 mars 2006 à la journée « Les usages sociaux de la compétence » au CNAM de Paris.

Parallèlement, certaines entreprises affirment mettre en place ce qu'elles nomment un « management par les compétences » ou un « développement par les compétences », que par simplification nous nommerons ici « démarche compétences ». Ce mouvement a été particulièrement amplifié quand le Medef s'est saisi de cette notion, lors de ses journées de Deauville (Medef, 1998) et de Wagram (Medef, 2002). Nous voudrions, pour notre part, apporter notre contribution, grâce à la caractérisation de démarches compétences dont nous avons pu observer certaines étapes du déploiement, dans des entreprises de la région des Pays de la Loire. Sous ce terme de démarche compétences, nous entendons le déploiement, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de gestion modifiant les pratiques de la fonction

ressources humaines (le plus souvent piloté par elle), dont la finalité la plus visible est de nommer et de définir des compétences individuelles d'une population donnée de salariés, avec une formalisation plus ou moins conséquente, aboutissant généralement à la rédaction d'un référentiel, dont le but est de valoriser ces compétences, de les reconnaître et d'inciter les salariés à les développer.

• *Les parties visibles d'une démarche compétences*

Outre la construction d'un référentiel de compétences, le dispositif prévoit l'institution d'un système d'évaluation à partir d'entretiens réalisés par la hiérarchie intermédiaire, permettant de positionner les salariés par rapport à ce référentiel, et d'ajuster les rémunérations et les statuts des salariés en conséquence.

Indubitablement, le référentiel de compétences et le dispositif d'évaluation des salariés sont les deux parties les plus visibles et tangibles d'une démarche compétences. Mais on observe que, pour les entreprises, la construction et la mise en œuvre de ces outils nécessitent un travail de longue haleine qui concerne aussi bien l'élaboration de ces outils de gestion et leur diffusion que leur appropriation par les acteurs visés : la hiérarchie intermédiaire (supposée mettre en œuvre les outils), et les salariés (dont on espère qu'ils vont développer leurs compétences).

Ces démarches sont souvent abordées par leurs promoteurs comme des moyens de changer les organisations, dans le sens d'une plus grande autonomie des salariés et d'une plus forte responsabilisation de l'organisation du travail. Cette idée nous apparaît comme relativement centrale dans le propos d'un chercheur comme Philippe Zarifian (ZARIFIAN, 1999, 2000, 2001). Mais on retrouve une série d'affirmations similaires dans un ouvrage simple et complet, édité par le réseau Anact, à destination des praticiens (Masson & Parlier, 2004). Pour Zarifian, comme pour les consultants de l'Anact, la modification supposée des modalités de mise en œuvre de la prescription construite autour de l'engagement et de la professionnalité – et non plus autour des tâches à exécuter – doit permettre de faire évoluer l'organisation vers une gestion plus décentralisée des aléas (les événements) sur les salariés. Par exemple, Antoine Masson et Michel Parlier écrivent : « *Un salarié manifeste son esprit de responsabilisation lorsqu'il adopte le comportement approprié face à une situation de travail délicate et qu'il peut répondre de ses actes. S'il adopte de tels comportements responsables, c'est parce que l'entreprise, non seulement le sollicite en ce sens, mais lui en donne les moyens. La responsabilisation est un processus volontaire par lequel une entreprise permet à ses collaborateurs d'être responsables, en favorisant leur prise d'initiative et leur autonomie* » (MASSON & PARLIER, 2004, p. 23). Et les deux auteurs d'affirmer, plus loin (p. 84) : « *Une des idées centrales consiste à dire que ce sont les compétences des individus et des équipes, opérant dans un cadre reconnu d'autonomie, responsabilisés dans la réalisation de leurs*

activités et faisant preuve d'initiative, qui permettent la performance ». On voit donc, à travers ces extraits, que la responsabilisation et l'autonomie (qui sont totalement associées l'une à l'autre) sont une des finalités des démarches compétences.

Dans cet article, nous voudrions, à partir de cas réels, contester partiellement ces affirmations, en développant trois parties successives :

– dans la première partie, nous donnerons quelques points de repères sur les démarches compétences (DC) telles qu'elles se mettent en place dans les entreprises observées ;

– dans une deuxième partie, nous chercherons à montrer que les démarches compétences ont un contenu prescriptif fort, mais que cette prescription nous apparaît bien différente, sur un certain nombre de points, des prescriptions déjà existantes dans l'entreprise (descriptifs de poste, notes d'organisation, modes opératoires, normes qualité, etc.) ;

– dans une troisième partie, enfin, nous tenterons (à partir d'une proposition de définition des notions et de leur mise en regard avec les démarches compétences déployées dans les entreprises) de tirer quelques conclusions – un peu différentes de celles des auteurs cités ci-dessus – sur les conséquences du déploiement de ces démarches, d'une part sur l'autonomie des salariés et, d'autre part, sur leur responsabilisation.

• *Notre enquête au cœur de neuf entreprises*

Nous allons appuyer nos raisonnements sur les cas de neuf entreprises des Pays de la Loire (cf. tableau) :

– Nous avons pu observer les démarches compétences mises en œuvre dans six d'entre elles, à l'occasion d'une étude réalisée (en 2002) pour le compte d'une organisation patronale ;

– Nous avons participé, en 2004 et 2005, à la mise en place de démarches compétences dans les trois autres entreprises, ce qui nous a permis d'y conduire des études plus approfondies (dans les trois cas, plusieurs dizaines d'entretiens ont été réalisés auprès des salariés) (1).

Cet échantillon regroupe huit entreprises industrielles (la DC portant principalement sur les ateliers) et un centre de conception, lui-même intégré dans un groupe industriel. Ces firmes sont soit des PME indépendantes (dans trois cas), soit des établissements de groupes internationaux (dans six autres cas) dont la démarche compétences a été toutefois entièrement conçue et pilotée par les responsables locaux du site. En cela, notre échantillon se différencie de la plupart des terrains utilisés dans la littérature de recherche qui s'intéresse aux démarches compétences : cette littérature développe ses

(1) Cependant, ces entretiens conduits avant (ou pendant) le déploiement d'une démarche, ne se sont jamais déroulés à un moment permettant d'avoir un recul suffisant sur la démarche pour constituer à proprement parler des entretiens d'évaluation. Ils permettent cependant de caractériser assez bien ces démarches et d'avoir en particulier une idée des philosophies gestionnaires portées par leurs promoteurs et contenues dans les outils utilisés.

| Entreprise | Activité | Statut | Effectif de l'établissement (arrondi) | Quelques caractéristiques du process | Pilote de la DC |
|------------|--|-----------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|
| n° 1 | Fabrication de cigarettes | Groupe international | 400 | Process très automatisé | Le DRH |
| n° 2 | Conception de micro-contrôleurs | Groupe international | 300 | Centre de conception | Le DRH |
| n° 3 | Fabrication de joints pour l'automobile | Groupe international | 950 | Process semi-automatisé, produits complexes | Le responsable formation |
| n° 4 | Fabrication d'emballages en carton | Groupe international | 200 | Process semi-automatisé | Le DRH |
| n° 5 | Maroquinerie | PME | 40 | Industrie à fort taux de main d'œuvre | Le PDG |
| n° 6 | Fabrication d'engrais | Groupe international | 160 | Industrie automatisée, équipements lourds | Le DAF |
| n° 7 | Fabrication et commercialisation de menuiseries en PVC et en aluminium | PME | 300 | Process en partie automatisé, avec quelques produits très artisanaux | Le DRH |
| n° 8 | Fabrication de bateaux de plaisance | PME (groupe régional) | 300 | Plutôt artisanal | Le PDG |
| n° 9 | Fabrication de médicaments | Groupe international | 450 | Process entièrement automatisé | Le RRH+ groupe projet |

Tableau : Données générales sur chacune des neuf entreprises

conclusions à partir de grands groupes où ces démarches sont, le plus souvent, pilotées par la direction des ressources humaines (ZARIFIAN, 2005) (2).

Un commentaire s'impose, ici, sur la nature et la qualité de ce corpus et subséquemment sur le statut de notre propos dans cet article. Ce corpus nous a permis d'accumuler les données sur un échantillon large de neuf entreprises, mais nous n'avons pas été en situation de conduire des évaluations très approfondies de leurs effets, dans le temps, sur les structures profondes de l'organisation, sur l'efficacité globale de l'entreprise, etc. (3). Notre propos ici ne porte donc pas sur les effets globaux des démarches, ni sur les réactions des salariés face à leur déploiement : il a pour objet de discuter à partir de la caractérisation des démarches observées,

certaines affirmations sur les finalités ou les résultats supposés de ces dispositifs de gestion.

À QUOI RESSEMBLENT CES DÉMARCHES ?

Les points d'entrée

Dans tous les cas que nous avons pu observer, les démarches compétences sont présentées par leurs pilotes comme une réponse à de grands problèmes posés à l'entreprise. Pour donner une idée de ces grands problèmes, classons en cinq groupes (chacune des

(2) Saluons, de ce point de vue, les publications du groupe « Compétences » de l'AGRH, dont les études de terrain incluent en leur sein des cas de PME (KARSFELD & OIRY, 2003 ; DEFÉLIX, KLARSFELD & OIRY, 2006).

(3) Un programme régional (RECOR), piloté par l'École des Mines de Nantes, qui concerne une quinzaine d'entreprises, nous permettra d'étudier plus avant les effets des démarches compétences dans toutes leurs dimensions.

entreprises figurant dans au moins deux groupes) les raisons le plus souvent avancées par les directions et les directions des ressources humaines pour mettre en place une DC.

Des évolutions technologiques en cours ont été un point d'entrée de la démarche pour quatre entreprises : ces dernières connaissent des renouvellements importants et/ou anticipent des renouvellements futurs de leurs équipements industriels. Les démarches compétences sont perçues comme des moyens d'accompagner les salariés dans ces changements, par exemple, en permettant de reconnaître les efforts faits pour se former à l'utilisation des nouveaux équipements.

Des changements dans l'organisation ou une volonté d'améliorer l'organisation sont des raisons avancées dans six entreprises. Dans quatre de ces entreprises, la démarche compétences a été concomitante avec un passage en équipes semi-autonomes, avec la disparition d'un (ou deux) échelon(s) hiérarchique(s) et le repositionnement de la maîtrise dans un rôle supposé « de conseil », avec un rôle hiérarchique amoindri. La responsabilité et l'autonomie étant plus fortes dans ce genre d'équipe, les opérateurs ont à intervenir dans un bien plus grand nombre de domaines (ils doivent faire les contrôles imposés par la qualité, les opérations de maintenance de premier niveau, faire face à tous les aléas, s'occuper des approvisionnements...). Cette augmentation de responsabilité est donc concomitante avec une augmentation de leurs compétences. La DC est développée pour rendre possible la reconnaissance à la fois de ces nouvelles responsabilités, et surtout des nouvelles compétences acquises pour y faire face. Par ailleurs, dans les six entreprises concernées par cette dimension organisationnelle, la démarche compétences est conçue comme un moyen d'obtenir des salariés des changements de comportements devant faciliter l'intégration organisationnelle (l'esprit d'équipe, la participation active dans des groupes transversaux, etc.).

Les variations de charges (en quantité ou en qualité) sont des problèmes qui touchent peu ou prou les huit entreprises industrielles de notre échantillon. Elles ont donc, toutes, un besoin de flexibilité plus ou moins fort de leur main-d'œuvre, c'est-à-dire la possibilité de faire changer de poste, de ligne, de métier, d'atelier une partie de cette main-d'œuvre. Dans les huit entreprises, le développement de la polyvalence des salariés entre dans les attendus de la démarche compétences.

La valorisation des compétences rares et distinctives est l'apanage de trois entreprises de notre échantillon ; il s'agit d'essayer de reconnaître les compétences exercées par certains salariés qui sont détermi-

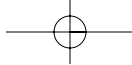
nantes pour la survie et le développement du site. Prenons un exemple : dans l'entreprise n° 4, qui fabrique des sacs en cuir haut de gamme, les opérations de « brûlage des fils » ou de « pliage des sacs » sont des opérations que les producteurs situés dans les pays à bas prix de main-d'œuvre ne savent pas bien faire. Elles font partie des éléments distinctifs d'un sac de grande marque. Or, dans l'entreprise n° 4, il n'y a qu'un nombre très limité de salariés qui savent parfaitement réaliser ces deux opérations. Le dirigeant considère que ce sont là des compétences qu'il faut impérativement reconnaître et valoriser.

Mais il arrive aussi que les DC partent d'un problème « purement ressources humaines », qui peut être une difficulté à fidéliser certaines catégories de salariés (quatre entreprises concernées), ou des problèmes d'inégalité de rémunération (deux entreprises). Des questions autour de la transmission des compétences (par exemple, en vue du départ à la retraite de tel ou tel opérateur) représentent aussi un problème jugé suffisamment prégnant (dans deux entreprises) pour qu'il soit inscrit dans les attendus de la DC développée en leur sein.

La construction du référentiel

Pour répondre à toutes ces préoccupations (dont la liste n'est évidemment pas close), le premier grand chantier du pilote de la démarche va consister à élaborer un référentiel de compétences. Si les formes de ce référentiel peuvent varier (il y a souvent plusieurs documents articulés, mais il serait trop long d'entrer ici dans le détail), elles ont toujours pour objet de décrire, à partir de plusieurs dizaines d'items, les compétences que l'entreprise attend de ses salariés et qu'elle souhaite les voir développer. Qu'ils soient organisés par métier, par emploi, par poste (etc.), les référentiels cherchent tous à établir une liste de compétences attendues, avec une échelle de valeur à trois ou quatre niveaux pour chaque item, qui permettra de situer chacun des salariés, le moment du déploiement venu. Deux remarques s'imposent, au sujet de l'élaboration de ces référentiels :

- Premièrement, dans toutes les entreprises de notre échantillon (sauf peut-être la n° 4), cette construction a été un travail tout à fait considérable, dont la durée a pris entre six mois et un an (parfois plus) ;
- Deuxièmement, dans aucune de ces entreprises, le pilote de la démarche n'a écrit, seul depuis son bureau, ces référentiels. Sans doute parce que ces DRH ont eu la volonté (ou la contrainte) d'articuler leur référentiel avec la réalité des activités, ils ont mobilisé d'autres acteurs pour qu'ils apportent les éléments de représentation de cette réalité. On peut classer les méthodes ayant permis, dans les entreprises de notre échantillon, de construire une représentation de l'activité intégrable dans le référentiel de compétences en cinq groupes (non exclusifs) :



– L'observation au poste (dans quatre entreprises). Un membre de la DRH (ou un consultant) observe les opérateurs sur leur poste de travail et, grâce à ces observations (grâce aussi à des dialogues avec l'opérateur observé), produit une formulation des compétences nécessaires à la tenue du poste. Cet exercice est réalisé sur un ensemble de « situations types » permettant de rendre compte peu ou prou de toutes les activités et de tous les processus ren-

aident le pilote de la démarche à valider la pertinence de son référentiel et de ses échelles de valeurs ;

– Le groupe de travail avec les salariés (dans cinq entreprises). Cette méthode consiste à réunir, de façon plus ou moins formalisée, les salariés concernés par la démarche et à leur demander leur avis sur le référentiel de compétences que l'on est en train de construire, sur le libellé des items, sur les échelles de



© Henri Cartier-Bresson/MAGNUM PHOTOS

Des questions autour de la transmission des compétences (par exemple, en vue du départ à la retraite de tel ou tel opérateur) représentent aussi un problème jugé suffisamment prégnant (dans deux entreprises) pour qu'il soit inscrit dans les attendus de la démarche compétences développée en leur sein. (*Usine Alstom, Belfort, 1970*)

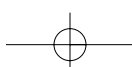
contrés dans l'entreprise ; dans chacune des quatre entreprises où cette méthode a été mise en œuvre, ce sont plusieurs dizaines de postes différents qu'il a fallu observer ;

– L'autoévaluation (deux entreprises – la n° 1 et la n° 4). Le principe de l'autoévaluation est de proposer au salarié de s'évaluer lui-même au moyen du référentiel de compétences, pendant que son responsable hiérarchique conduit la même évaluation, puis de comparer les deux (4). Ce système d'autoévaluation et les différentes discussions qui en découlent

valeur. Est-ce qu'ils comprennent bien les termes utilisés ? Est-ce que les compétences que l'on cherche à valoriser sont pertinentes ? Est-ce qu'elles ont un sens, par rapport à la perception que les salariés peuvent en avoir ? Ces groupes de travail servent généralement à affiner les outils en cours d'élaboration. Ils ont aussi pour finalité d'impliquer et de sensibiliser les opérateurs à une démarche ressources humaines qui les vise ;

– Le groupe de travail avec la hiérarchie intermédiaire (trois entreprises). On attend de ce groupe qu'il contribue, lui aussi, à l'intégration de la réalité de l'activité dans les référentiels. Pour le pilote de la démarche, le côté pratique réside dans le fait que les membres de la hiérarchie intermédiaire (chefs d'atelier, chefs d'équipe, animateurs de production,

(4) Dans les deux cas, les participants à cet exercice affirment que les écarts entre les deux évaluations ne sont pas très nombreux et que, lorsqu'ils existent, dans la très grande majorité des cas, c'est le salarié qui minimise ses compétences par rapport à celles que lui reconnaît son responsable.



managers) ont, le plus souvent, une vue complète, synthétique et panoptique des activités dont ils ont la charge. De plus, on note dans les trois entreprises ayant utilisé cette méthode, que ces cadres de proximité n'éprouvent aucune difficulté à formuler un certain nombre d'attendus vis-à-vis des opérateurs. Par ailleurs, comme pour les groupes de salariés, ces groupes ont aussi pour objectif d'impliquer la hié-

descriptive forte portée par les dispositifs que nous venons de lister. Mais on remarque aussi que cette intégration de la réalité de l'activité contient, en même temps, une dimension délibérative patente, qui ne peut se différencier de la première dimension descriptive. Pour savoir et comprendre ce qui se passe dans l'activité, il est difficile de ne pas donner la parole aux acteurs concernés.



[...] il faut [...] faire vivre la démarche dans le temps [...] en prenant en compte et en reconnaissant les évolutions de compétences et les « efforts » des salariés pour progresser dans les échelles du référentiel. (Couronnement d'un guerrier vainqueur. Vase grec. Musée archéologique de Bari, Italie)

rarchie intermédiaire : au moment du déploiement, c'est elle qui est censée réaliser la conduite des évaluations des salariés et animer la démarche dans le temps ;

– Un comité de pilotage incluant une certaine diversité des acteurs (quatre entreprises). Cette façon de procéder permet au DRH de faire valider les différentes étapes de son projet (dans l'entreprise n° 9, le DRH n'était même pas le chef de projet) et d'y intégrer la diversité de points de vue représentés dans le comité.

On observe donc que les DC, telles qu'elles sont menées dans les entreprises de notre échantillon, ont une visée

Le déploiement de la démarche et le système de reconnaissance

Cet important travail de rédaction des référentiels réalisé, le chef de projet n'est pas au bout de ses peines : il doit encore conduire la délicate opération du déploiement de sa démarche, qui nécessite la mise en œuvre, par la hiérarchie intermédiaire, d'entretiens d'évaluation. Il y a en réalité deux éléments différents dans ce déploiement : il faut, d'une part, positionner chacun des salariés visés par rapport au référentiel, puis, d'autre part, faire vivre la démarche dans le temps (tous les ans), en prenant en compte et en reconnaissant les évolutions de compétences et les « efforts » des salariés pour progresser dans les échelles du référentiel.

De ce point de vue, on remarque, dans l'échantillon, deux entreprises (sur les neuf) qui n'ont pas déployé leur DC et qui connaissent, à cette étape, d'importantes difficultés dans la conduite de cette démarche. Ceci tend à prouver que le déroulement de la démarche jusqu'au déploiement de la DC ne va pas de soi. Dans ces deux entreprises, l'encadrement paraît très rétif à déployer la DC, et l'une d'elle, malgré l'intervention de consultants, a renoncé à aller plus loin.

On note que sept entreprises (sur neuf) (5) ont mis en place un système de reconnaissance des compétences. Dans ces sept cas, la reconnaissance se traduit *in fine* par une progression dans le système conventionnel de l'entreprise, ce qui a pour conséquence une augmentation de salaire pour les opérateurs concernés. Ici, un premier constat s'impose : les référentiels – contrairement à ce que pourraient laisser entendre les textes sur la démarche compétences (en particulier les 'Medef 1998' et 'Medef 2002') – ne sont pas conçus comme une rupture avec la logique des conventions collectives, mais comme un système qui vient compléter le dispositif conventionnel et s'articuler avec lui, en proposant des « mailles de distinction » des salariés plus fines que celles des qualifications et en ayant l'ambition de mieux prendre en compte les spécificités de l'activité de l'entreprise.

Deux firmes ont aussi eu recours à des primes spécifiques (en plus de la progression dans la convention collective) et une (l'entreprise n° 1) a mis en place un système de reconnaissance fondé sur l'obtention d'un diplôme validé par l'Éducation Nationale. Une douzaine d'opérateurs ont obtenu un BEP de conducteur de machines automatisées.

UNE NOUVELLE FORME DE PRESCRIPTION ?

Maintenant que nous avons décrit à grands traits la réalité du déploiement des démarches compétences dans nos neuf entreprises, nous sommes enclins à affirmer qu'elles nous apparaissent comme faisant émerger des formes de prescriptions nouvelles dont nous voudrions ici souligner les points d'originalité par rapport aux prescriptions existant déjà dans les entreprises.

Les démarches compétences ont un contenu prescriptif patent...

Si l'on conçoit la prescription comme la définition formalisée, par les dirigeants d'une entreprise, d'une série

d'attendus vis-à-vis des salariés, force est de constater que les démarches compétences – en particulier à travers la rédaction des référentiels compétences – ont une dimension prescriptive forte. Pour étayer notre propos, nous prendrons, par exemple, le référentiel de l'entreprise n° 7 (un des supports les plus clairs et les plus complets à notre disposition), et, au hasard, celui qui concerne l'atelier de fabrication de fenêtres en PVC. Voici un florilège des items de ce référentiel (quinze items sélectionnés sur soixante) (6) :

- Utiliser et faire fonctionner les machines à lame (déli-gneuse...);
- Utiliser et faire fonctionner le matériel de vitrage;
- Connaître les références en quincaillerie et accessoires (équerres, gabarits et joints);
- Connaître l'ensemble des éléments qui composent une menuiserie;
- Détecter et transmettre rapidement les anomalies rencontrées (procédures de fabrication, conformité du produit entrant/sortant);
- Rendre compte de l'activité réalisée;
- Être relationnel (relation et collaboration avec les collègues de travail et esprit d'équipe);
- Être minutieux et précis dans l'assemblage et la pose de composants;
- Analyser un problème qualité rencontré;
- Constituer et valider la commande complète et conforme au bon de commande client;
- Appliquer les procédures de contrôle qualité;
- Appliquer les règles de sécurité dans l'utilisation du matériel;
- Avoir des connaissances en trigonométrie;
- Être organisé dans son travail;
- Prendre des initiatives.

À travers ces items, nous avons de bons exemples de ce que l'on peut rencontrer dans les référentiels de compétences de notre échantillon (7). Il semble que l'on puisse regrouper ces libellés de compétences en cinq familles :

- Une famille qui concerne la connaissance plus ou moins détaillée et la maîtrise, à différents niveaux, du produit, des équipements et du process;
- Une famille qu'on pourrait appeler analytique (détecter un problème qualité, analyser une anomalie, identifier un écart de paramètre);
- Une famille qui fait référence à des savoirs théoriques (connaître la trigonométrie);
- Une famille (la plus riche dans tous les référentiels) que l'on peut regrouper sous le large chapeau des « compétences comportementales ». Figurent, dans ce groupe, à la fois le fait pour un salarié de se conformer à une règle (par exemple, respecter les

(5) Une des entreprises (l'entreprise n° 6) qui n'a pas déployé la démarche compétences, a tout de même mis en place un système de parcours professionnel avec un mécanisme de reconnaissance s'apparentant à une reconnaissance des compétences, même si les entretiens d'évaluation avec la hiérarchie ne sont pas mis en place. *A contrario*, dans une autre entreprise (l'entreprise n° 5), qui a construit un référentiel et l'a déployé auprès de tous les salariés, aucun système spécifique de reconnaissance n'a été prévu.

(6) Dans le cas d'espèce, chaque salarié est jugé sur chacun de ces items avec une échelle à quatre niveaux (1 : débutant, 2 : moyen, 3 : bon niveau, 4 : parfait, expertise).

(7) À l'exception du centre de conception (l'entreprise n° 2), dont les libellés – visant des ingénieurs hautement qualifiés – sont sensiblement différents.

règles de sécurité), mais aussi la réactivité (prendre des initiatives), la capacité à la coopération (rendre compte, avoir l'esprit d'équipe) ou encore des aptitudes personnelles (minutie, organisation du poste de travail, propreté, etc.) ;

– La polyvalence, que l'on peut définir comme la possibilité, pour un salarié, d'assurer plusieurs « positions » au sein de l'entreprise (postes, équipements, métiers, ateliers, etc.).

Il apparaît que chacune de ces familles de compétences porte un contenu prescriptif assez fort. Un opérateur doit connaître ses produits, les éléments déterminants du *process* (« savoir lire la fiche de suivi »), il doit aussi analyser les situations qu'il rencontre et mobiliser des savoirs théoriques. Mais, surtout, on attend de lui un certain nombre de comportements : le respect des règles (qualité, sécurité), le travail en équipe, la propreté, etc.

...mais la prescription est d'une nature différente

S'intéresser aux compétences des salariés, ce n'est donc pas du tout évacuer toute forme de prescription, bien au contraire. Avoir des attentes dans ces termes, c'est bien leur dire ce que l'on souhaite d'eux, au même titre que les normes ISO, que de Bonnes Pratiques de Fabrication (8), qu'un mode opératoire, qu'un descriptif de poste, qu'une lettre de mission...

Cependant, un examen attentif des démarches compétences nous pousse à considérer que cette prescription a des spécificités qui la différencient quelque peu des autres prescriptions rencontrées dans les entreprises de notre échantillon ; cette nouvelle prescription contient en elle, nous semble-t-il, deux groupes de différences contradictoires ; l'un renforçant un sentiment de rationalisation, l'autre le relativisant grandement.

• *Les éléments de sophistication de la rationalisation*

La première différence réside dans le déplacement, assez significatif, de l'objet de la prescription. On abandonne, pour une grande part, le descriptif des tâches (que l'on voit dans les procédures qualité par exemple, ou dans les Bonnes Pratiques de Fabrication), dans lequel on n'entre pas trop, en s'en tenant à des libellés plus globaux (*savoir utiliser et faire fonctionner les machines à lame*), pour s'intéresser à des dimensions peu explorées par la « prescription classique », comme l'analyse des situations rencontrées, le travail en équipe, la minutie. D'une certaine manière, les démarches compétences réussissent le tour de force de prescrire ce qui, jusqu'à maintenant, était imprescriptible et considéré pour une part, comme relevant du domaine des seules initiative et volonté de l'opérateur (de TERSSAC, 1992).

(8) Ce terme est fréquemment utilisé dans l'industrie pharmaceutique (entreprise n° 9).

Nous pensons que ce n'est pas tant la différence de libellés des items qui introduit une rupture dans la prescription, en particulier le passage de verbes d'action dominés par le verbe « devoir » en compétences formulées en verbe « savoir », que la sophistication des attendus, qui s'intéressent à des sphères d'un nouveau genre, comme celle du comportement.

De ce point de vue, les DC peuvent apparaître à certains (DUGUÉ, 1999 ; DURAND, 2000) – à juste titre – comme une nouvelle sophistication de la rationalisation des entreprises. Le fait que, dans presque toutes les démarches compétences (au moins celles de notre échantillon), il y ait des items comme « respecter les règles », ou « respecter les procédures » renforce le sentiment qu'elles contribuent à la rationalisation des entreprises : s'ajoutent, à l'édiction de règles, des systèmes qui mesurent l'aptitude à les respecter.

Nous trouvons *la deuxième différence* qui alimente cette impression de sophistication de la rationalisation dans le fait qu'il existe une graduation dans les échelles – ce qui n'est pas le cas, par exemple, d'un descriptif de poste. Non seulement on explore des voies nouvelles de prescription mais, en plus, on affine le jugement (et donc le contrôle), avec un système qui différencie graduellement les acquisitions.

• *Les éléments d'assouplissement et d'accompagnement de la rationalisation*

Mais ces constats doivent être relativisés fortement par les trois autres différences qui distinguent les prescriptions des démarches compétences des autres.

La troisième différence, en effet, réside dans la volonté de reconnaissance individuelle que portent les démarches compétences et qui n'est pas contenue (en tous les cas de manière aussi systématique) dans les autres prescriptions. Il y a, dans cette reconnaissance, deux dimensions liées, qu'il faut souligner et qui sont particulièrement observables dans la phase de « positionnement du salarié » :

– Paradoxalement, le fait que la prescription investisse des champs nouveaux est aussi un moyen de reconnaître, chez les salariés, un certain nombre d'actions et de manières de s'y prendre (appelées compétences) qui, généralement, préexistent à la démarche. Ce sont donc des occasions de formalisation et de systématisation de manières d'agir qui, en se transformant en prescriptions, sont reconnues explicitement. Les démarches compétences permettent de nommer ce que certains salariés parviennent à faire déjà, de coucher sur le papier des exigences que l'entreprise attendait d'ores et déjà des salariés et auxquelles au moins une partie d'entre eux répondait ;

– Dans les sept entreprises qui ont mis en place un système de reconnaissance, un certain nombre de salariés (25 % des salariés concernés dans l'entreprise n° 7, jusqu'à presque 100 % dans l'entre-

prise n° 1) a connu, suite au déploiement de la démarche compétences, une valorisation de son statut et de ses rémunérations. En échange d'un plus grand respect, par le salarié, des prescriptions contenues dans les démarches compétences, une contrepartie est offerte au salarié, sous la forme d'avantages conventionnels. Alors que les salariés qui ne bénéficient pas des « plus » octroyés par la démarche sont maintenus dans un statu quo, du point de vue de leur positionnement dans la grille de la convention collective et de leurs différents avantages acquis (leur intéressement, leur ancienneté, etc.).

Même si elle n'est pas une exclusivité des démarches compétences, *la quatrième différence* tient à la dimension délibérative des DC, dimension que nous avons déjà évoquée. Les méthodes de construction des référentiels, que nous avons décrites dans la première partie, consistant à impliquer par différents moyens une partie du personnel, permettant de construire une représentation plus ou moins complète de ce qui fait compétence pour les différentes catégories de salariés, et de confronter explicitement cette vision avec celle de la direction, édulcorent dans une grande mesure l'idée d'une prescription uniquement émise depuis la direction de l'entreprise vers les salariés. Il ne s'agit donc pas d'une prescription totalement exogène à la situation de travail et aux salariés, qui ne serait porteuse que des seuls intérêts de l'entreprise et de la vision normative de la direction. Elle incorpore aussi en elle-même une partie des représentations des salariés et des réalités auxquelles ils sont confrontés.

Enfin, *la cinquième différence*, qui vient, elle aussi, relativiser le caractère rationalisant des démarches, peut s'observer dans le fait que la DC se présente comme une prescription facultative, particulièrement dans sa phase d'animation. Contrairement par exemple, aux Bonnes Pratiques de Fabrication ou à la norme ISO, les opérateurs ne sont nullement obligés de suivre à la lettre les différentes injonctions implicitement contenues dans le référentiel. C'est un système avant tout incitatif, qui cherche à pister la progression de certains salariés ; pour les autres, les principes d'articulation avec la convention collective ont toujours pour résultat de maintenir au même niveau ceux qui ne souhaitent pas, ou ne peuvent pas, progresser dans leurs compétences.

DÉMARCHE COMPÉTENCES, RESPONSABILISATION ET AUTONOMIE

Si l'on admet que la démarche compétences a un contenu prescriptif patent, il faut donc s'intéresser à ses effets

(9) Gilbert de Terssac montre d'ailleurs ses effets positifs sur l'efficacité de l'organisation.

possibles sur le salarié et, en particulier, sur son autonomie et sa responsabilisation. Comme nous l'avons affirmé en introduction, on trouve un certain nombre de textes qui assimilent les démarches compétences à des moyens de développer ces deux dimensions chez les salariés (les deux étant associées). Pour mener une telle réflexion, on ne peut pas, préalablement, faire l'économie d'une tentative de clarification de ces deux notions.

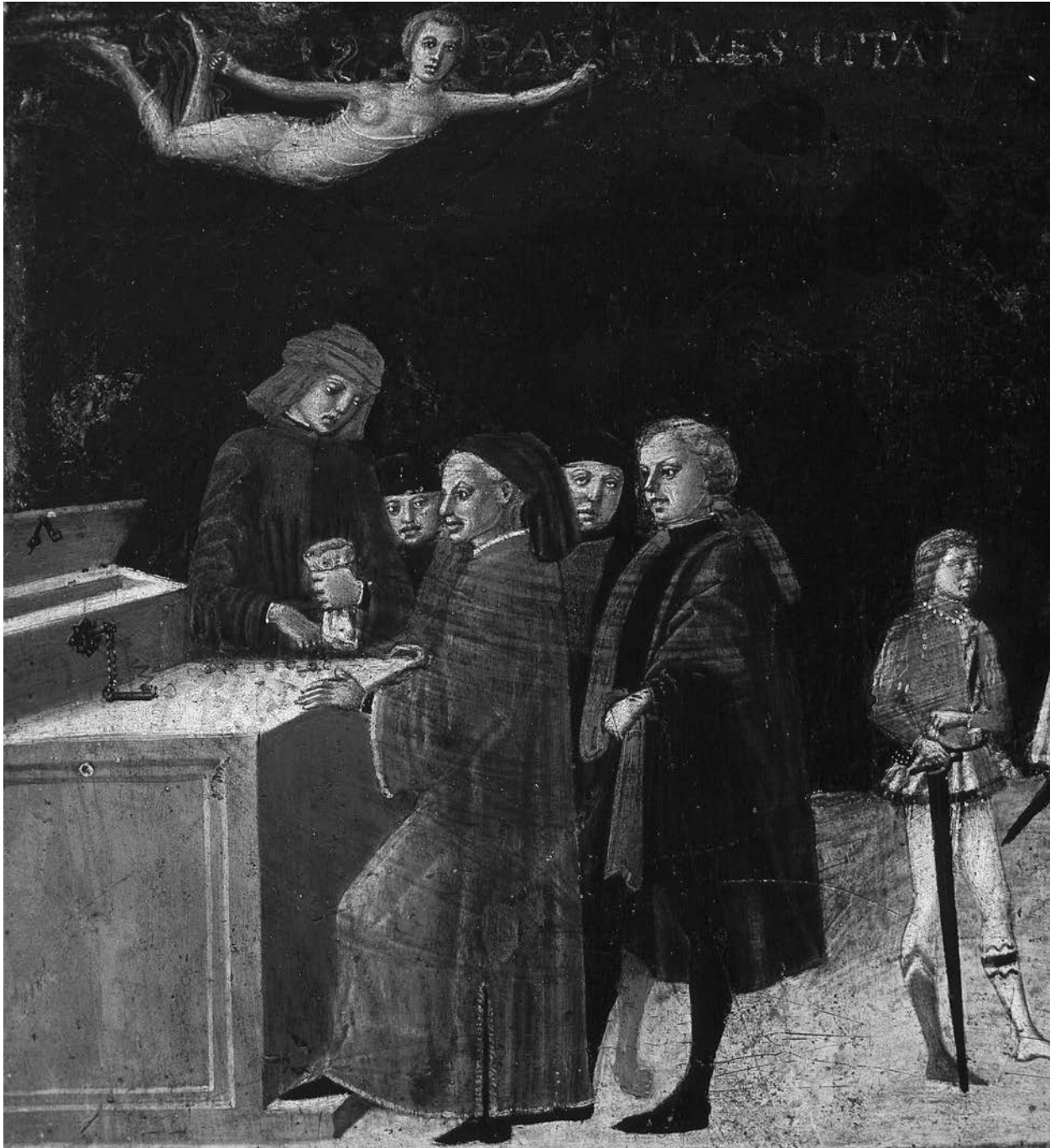
Clarifier les notions

Pour ce qui concerne l'autonomie, on peut affirmer comme Gilbert de Terssac (de TERSSAC, 1992) qu'il s'agit d'une marge plus ou moins grande, à la disposition du salarié, qui lui permet de s'organiser, de choisir ses priorités, de peser sur les décisions ; soit l'autonomie est reconnue officiellement par l'organisation, soit elle a été conquise individuellement ou collectivement par le salarié (9).

La responsabilisation, de son côté, peut se comprendre comme une action, ou une mission, confiée à un salarié, qui devient, du même coup, redevable de sa bonne exécution. La responsabilisation doit être comprise surtout comme le fait, pour un salarié, d'avoir à rendre compte des différents éléments contenus dans le périmètre dont il est responsable. Si l'un de ces éléments est défaillant, c'est ce salarié qui en répond. Il est intéressant de noter que c'est à peu près cette même définition de la responsabilisation, que nous proposons, qui est adoptée par Gwenaële ROT (1998) et Philippe ZARIFIAN (2005) dans des perspectives pourtant très différentes, tant pour l'une que pour l'autre.

Certes, il faut se garder de généralisations par trop hâtives, tant le système de préférence de chacun des salariés est différent et tant les contextes dans lesquels opèrent ces salariés varient ; il nous semble tout de même que, du point de vue du salarié, autonomie et responsabilisation n'ont pas exactement le même statut. L'autonomie apparaît comme une situation que le salarié cherche à développer et à se ménager ; d'ailleurs, la sociologie des organisations a fréquemment montré les marges que se créent les opérateurs d'un système, pour échapper partiellement aux prescriptions (CROZIER & FRIEDBERG, 1977 ; de TERSSAC, 1992 ; REYNAUD, 1989 ; MOULLET, 1992...).

En revanche, la notion de responsabilisation doit être abordée avec beaucoup de prudence. La dimension systématiquement positive pour le salarié, qui apparaît en arrière-plan de la littérature sur le modèle de la compétence, nous semble plutôt contestable. L'aspiration des salariés à prendre des responsabilités (pour un statut salarial équivalent, et un contexte personnel qui n'évolue pas) est une hypothèse un peu douteuse. Il n'est pas déraisonnable de penser qu'avoir à rendre compte devant sa hiérarchie, voire devant l'ensemble de l'organisation, qu'intervenir sur un nombre de domaines plus important (la qualité, la maintenance de premier niveau, les approvisionnements) dans des périmètres plus larges,



On peut se demander si la démarche compétences ne se présente pas, in fine, comme l'achat, par l'entreprise (sous forme d'amélioration de statut et de son corollaire la hausse du salaire), d'une renonciation à une part d'autonomie, articulée à un renforcement de la responsabilisation. (Détail du tableau *Les finances de la commune de Sienne* de Benvenuto di Giovanni, 1468)

peuvent participer à l'augmentation du stress et du mal être chez le salarié. Il est surtout possible de contester vivement le caractère mécanique du lien « responsabilisation = valorisation du salarié », si d'autres éléments ne sont pas apportés à sa situation (comme une promotion statutaire et salariale). Si on se place du point de vue du système de contribution/rétribution de l'entreprise, il semble que l'on puisse s'aventurer à dire que la responsabilité est plutôt du côté de la contribution du salarié que de la rétribution de l'entreprise.

De ce point de vue, il est frappant de constater que Gwenaële Rot (ROT 1998), dans son travail sur les effets de la mise en place de la qualité totale sur les opé-

rateurs de ligne d'un grand constructeur automobile, montre combien ces derniers jouent de leur autonomie à travers ce que l'auteur appelle l'autorégulation, pour pouvoir échapper aux effets de la responsabilisation et « au rendre compte » portés par les outils de la qualité. À travers la lecture de cette recherche, on remarque non seulement que l'autonomie se différencie très clairement de la responsabilisation, mais aussi que l'utilisation de l'une, par les opérateurs, sert à réduire l'autre. Si on accepte cette différence de statut entre la responsabilité et l'autonomie, quelles hypothèses peut-on développer sur les liens que la démarche compétences peut entretenir avec ces deux notions ?

Moins d'autonomie,
mais plus de responsabilisation ?

Il semble, d'abord, que la DC contribue assez peu à l'autonomisation des salariés et qu'au contraire, en développant et en sophistiquant la prescription, elle participe à la réduction de cette autonomie. Voilà un certain nombre de comportements, d'actions, que les salariés pouvaient conduire à leur guise, de façon implicite et non prescrite, qui deviennent explicites. Dit autrement, si la démarche compétences est intégrée dans l'organisation et que son pilote réussit à ce que certains salariés et la hiérarchie de proximité jouent le jeu, il y a nécessairement réduction d'autonomie, puisque cela signifie que le salarié consent à se conformer aux prescriptions contenues dans la démarche.

En ce qui concerne la responsabilisation, il est indéniable que certains items des démarches compétences, telles que nous les avons observées, vont dans le sens d'une plus grande responsabilisation. Prenons un exemple : *détecter et transmettre rapidement les anomalies* est une manière de dire que l'opérateur est responsable de la détection et d'une partie du traitement des aléas du process. Les opérateurs qui jouent le jeu de la démarche acceptent donc clairement d'exercer cette responsabilité vis-à-vis de l'entreprise.

Cette perspective, du même coup, nous décale sensiblement du projet contenu dans le modèle de la compétence (MEDEF 1998, ZARIFIAN 1999, 2001). En effet, vues sous ce jour, les démarches compétences apparaissent davantage comme un dispositif nouveau et original de management de la relation salariale construit autour de problématiques classiques de régulation du travail et de captation de l'engagement du salarié, que comme un nouveau modèle salarial concomitant avec l'émergence d'un modèle organisationnel tout aussi nouveau, fondé sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés.

Mais cette perspective nous distancie tout autant d'une vision uniquement manipulatoire et rationalisante des DC (DUGUÉ, 1999 ; DURAND, 2000), qui ignore un grand nombre de dimensions contenues dans ces démarches (à commencer, très prosaïquement, par les opportunités de développement statutaire et salarial qu'elles proposent).

Moins d'autonomie, plus de responsabilisation : il semble que l'on puisse faire l'hypothèse que la démarche compétences n'est acceptable pour des salariés que dans la mesure où elle ouvre des voies nouvelles pour une reconnaissance et une valorisation significatives. On peut même se demander si la DC ne se présente pas, in fine, comme l'achat, par l'entreprise (sous forme d'amélioration de statut et de son corollaire la hausse du salaire), d'une renonciation à une part d'autonomie, articulée à un renforcement de la responsabilisation.

Si on se rappelle les nouveautés des libellés des prescriptions et le caractère facultatif de leur respect, on peut affirmer que la démarche compétences s'apparen-

te à une sorte de proposition, faite par l'employeur à son salarié, d'enrichissement du contrat de travail et de renforcement des échanges. Tout fonctionne comme s'il s'agissait, pour l'entreprise, de proposer d'acheter aux salariés, s'ils le veulent bien, leur conformité à de nouveaux attendus et à une rationalisation étendue à de nouvelles sphères. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le Système*. Paris, Édition du Seuil, Paris, 1977.
- DEFELIX, C., KLARSFELD, A., OIRY, E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- DESMAREZ, P., (dir). Compétence. *Sociologie du travail* 43 (1), 2001.
- DU ROY, O., LEMAY, O., PAULINO, J., *La Gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*. Lyon, Éditions du réseau Anact, 2003.
- DUGUÉ, E., « La logique de la compétence : le retour du passé. » *Éducation permanente* N° 140 7-18, 1999.
- DURAND, J.-P., « Les enjeux de la logique compétence. » *Gérer et Comprendre Annales des Mines* 16-24, 2000.
- HADDADJ, S., BESSON, D., (dir), « Compétences : de la théorie au terrain » (special issue), *Revue Française de Gestion* N° 127, 2000.
- KLARSFELD, A., OIRY, E., (dir), *Gérer les compétences, des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives historiques*. Paris, Vuibert, 2003.
- MASSON, A., PARLIER, M., *Les Démarches compétences*. Lyon, Édition Anact, 2004.
- MEDEF. « Objectifs compétences. » Journées internationales de la formation. Mouvement des entreprises de France, Deauville, 1998.
- MEDEF. « Objectifs compétences. » Des pratiques européennes innovantes. Mouvement des entreprises de France. Wagram, Paris, 2002.
- MOULLET, M., *Le Management clandestin*. Paris, InterÉditions, 1992.
- REYNAUD, J.D., *Les Règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin, 1989.
- ROT, G., « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, 1/98 5-20, 1998.
- SEGRESTIN, D., *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- TERSAC, G. de, *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF, 1992.
- ZARIFIAN, P., *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*. Paris, Éditions Liaisons, 1999.
- ZARIFIAN, P., Sur la question de la compétence, réponse à Jean-Pierre Durand. *Gérer et comprendre Annales des Mines* Décembre 2000, 25-28.
- ZARIFIAN, P., *Le Modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris, Éditions Liaisons, 2001.
- ZARIFIAN, P., *Stratégie des entreprises et compétences*. Paris, Éditions Liaisons, 2005.

LA MÉTHODE TRIZ ET L'INNOVATION DANS LES PME

Comment se fait-il qu'une méthode de créativité nommée TRIZ, inventée par un russe en pleine période stalinienne, soit désormais utilisée en France par des PME industrielles ? L'homme partait d'une idée tout à fait dans l'air du temps positiviste de l'époque, à savoir que, si on trouve des régularités dans les inventions, on peut en déduire des lois. Or, l'offre de produits nouveaux à haute valeur ajoutée représente aujourd'hui une part importante de la compétitivité des entreprises occidentales.

On comprend donc mieux l'actualité de la méthode, les pouvoirs publics souhaitant encourager l'innovation et accompagner les entreprises dans cette démarche. Toutefois, il a fallu adapter, pour les PME, une méthode TRIZ conçue au départ pour de grandes entreprises, et dépasser son ambiguïté épistémologique pour vraiment renouveler la modélisation des processus de conception.

Par **Jean-Claude BOLDRINI**, Professeur de génie mécanique, Docteur en sciences de gestion (IAE de Nantes, Polytech'Nantes, IUT QLIO Nantes)

Les activités de conception sont au cœur des processus d'innovation. Parmi les outils actuellement en cours de diffusion figure une méthode de créativité nommée TRIZ. Cet article traite de sa mise en œuvre dans un dispositif d'accompagnement de projets d'innovation en PME. Les difficultés que peut présenter son introduction seront examinées sous deux angles : les variables affectant son accueil dans les entreprises et ses fondements épistémologiques. La discussion menée à leur sujet conduira à des propositions d'amélioration de l'accompagnement des PME et à une caractérisation épistémologique de TRIZ. Elle contribuera également au dépassement du débat positivisme *versus* constructivisme, tant dans les processus de conception que dans la méthodologie de la recherche en sciences de gestion.

L'actualité de la méthode

Une part importante de la compétitivité des entreprises occidentales repose actuellement sur l'offre de produits nouveaux à haute valeur ajoutée. Celle-ci se construit, dans une large mesure, lors des activités de conception, « processus central de l'innovation » (PERRIN, 2001). Depuis une quinzaine d'années, deux mouvements affectent ces activités. Tout d'abord, face à l'incertitude et à l'inconnu caractéristiques du début des projets, les « rationalisations de la conception » remontent vers l'amont des projets *via* des méthodes et des organisations nouvelles. Ensuite, les activités de conception font de plus en plus l'objet de collaborations interentreprises ; c'est désormais au niveau inter-organisationnel que se joue l'avantage compétitif. Dans ce contexte, les pouvoirs publics encouragent particulièrement l'innovation dans les PME. On leur

reconnaît en effet une souplesse d'organisation, une forte réactivité et une bonne connaissance des attentes du marché. Ces entreprises rencontrent toutefois des difficultés pour innover car elles ne possèdent, en général, ni les structures ni les ressources suffisantes. Le soutien d'organismes extérieurs s'avère souvent nécessaire, mais la portée des aides reste limitée car, souvent ponctuelles, elles n'offrent pas de réponse globale à la complexité de l'innovation. Des travaux ont montré l'intérêt de les prolonger par un accompagnement méthodologique des PME (CHANAL, 2002). À cette fin, des démarches performantes, généralement conçues pour de grandes entreprises, sont transférées, parfois telles quelles, dans des organisations de petite taille. Des tensions peuvent alors apparaître entre une méthode supposée générique et la spécificité de la PME qui l'introduit. Cela peut s'avérer pénalisant pour le succès de l'innovation.

L'article s'intéresse à un dispositif d'accompagnement nommé « Aide Méthodologique dans la Recherche de Solutions Technologiques Innovantes pour des projets de PME ». Nous le désignerons par l'acronyme AMReSTI. Il avait pour objectif d'aider des PME dans la recherche de solutions novatrices pour un de leurs futurs produits. Deux nouveautés ont été expérimentées à cet effet : l'utilisation d'une méthode de créativité d'origine russe, TRIZ, et un accompagnement bipartite des PME.

Nous présenterons dans un premier temps la méthode TRIZ. Nous décrirons ensuite le dispositif AMReSTI. Leur rencontre, parfois problématique, suscitera notre question de recherche : « Pourquoi la méthode TRIZ est-elle difficile à utiliser en PME ? ». Dans un troisième temps, nous procéderons à une discussion relative aux variables affectant la capacité d'accueil d'une méthode nouvelle dans une PME et à l'ambiguïté épistémologique de TRIZ. En conclusion, nous proposerons quelques voies de progrès dans l'accompagnement des PME. Nous présenterons ensuite une caractérisation épistémologique de la méthode TRIZ. Elle pourrait aider les agents qui l'introduisent dans les PME à dépasser quelques freins à sa diffusion. Nous verrons, enfin, que l'ambiguïté de la méthode est également un atout, car elle peut contribuer au renouvellement de la modélisation des processus de conception.

UNE THÉORIE POUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES INVENTIFS

TRIZ est une méthode de créativité dont l'acronyme russe signifie « Théorie pour la résolution de problèmes inventifs ». Elle a été mise au point par le Soviétique Guenrich ALTSULLER (1926-1998). Inventeur lui-même, il dépose son premier brevet à 16 ans. Celui-ci concernait une combinaison de sécurité

destinée aux sauveteurs devant travailler à des températures élevées, dans des mines en feu, par exemple. G. Altshuller utilise le mot TRIZ pour la première fois en 1946 et publie son premier article en 1956, dans une revue de psychologie. Ses ouvrages sont disponibles dans les pays occidentaux depuis les années 90.

En France, la première référence à la méthode daterait de 1993. Elle émanerait du traducteur des ouvrages d'Altshuller en français. L'association *TRIZ France* a été créée en 1999. Y adhèrent des entreprises industrielles et des écoles d'ingénieurs. La première thèse de doctorat a été soutenue par D. CAVALUCCI, en 1999, à l'INSA de Strasbourg (1). Cette école revendique un leadership dans la recherche et dans la diffusion de la méthode en France. Quelques centaines d'entreprises utiliseraient actuellement TRIZ dans notre pays. La méthode entre également dans des référentiels de formation en écoles d'ingénieurs, en sections de technicien supérieur (STS) et en instituts universitaires de technologie (IUT).

Pour résoudre des problèmes d'invention, il faut, selon G. Altshuller (1999), renoncer à la méthode des essais et erreurs, inefficace à cause de l'énergie, du temps et des moyens qu'elle demande. Si l'on trouve des régularités dans les inventions, on peut en déduire des lois, puis les appliquer afin de résoudre des problèmes de manière guidée. À cette fin, G. Altshuller a consacré une part importante de ses travaux à l'analyse des brevets et des méthodes de créativité, mais également à l'étude du comportement psychologique des inventeurs et à celle des littératures scientifique et de science-fiction. Au terme de l'examen de 400 000 brevets, il découvre que seuls 10 % d'entre eux apportent des évolutions majeures. Il en tire 40 principes inventifs, facteurs de réelles avancées et susceptibles de faciliter grandement la tâche d'un inventeur. Au-delà de cet aspect pratique, l'ambition de G. Altshuller est de hausser la créativité au rang de science exacte, ce qui permettrait de l'enseigner au même titre que les disciplines scientifiques.

Cinq notions essentielles

La méthode TRIZ s'articule autour de cinq notions essentielles, d'outils de déblocage de l'inertie psychologique et d'outils de résolution de problèmes. Commençons par les notions essentielles :

– *Les contradictions.* On observe deux obstacles à l'invention de solutions créatives dans les démarches de résolution de problèmes. Tout d'abord, un concepteur passe souvent directement du problème à la solution. Par ailleurs, il recherche fréquemment des compromis entre des paramètres contradictoires, ce qui est généralement préjudiciable. Pour améliorer la rigidité

(1) Appelée, alors, École Nationale Supérieure des Arts et Industries de Strasbourg.

d'une poutre, par exemple, le concepteur peut augmenter sa section mais, du coup, il augmente également sa masse – ce qui n'est pas souhaitable. Pour surmonter cet écueil, TRIZ interdit tout passage direct du problème initial à la solution, ainsi que les compromis – synonymes de solution médiocre. Tout problème à résoudre avec TRIZ doit être énoncé sous la forme d'une contradiction, que la recherche de solutions devra affronter. Une contradiction peut viser à améliorer un paramètre A, sans dégrader un paramètre B. Par exemple, sur une machine à poinçonner : augmenter l'effort d'extraction du poinçon, sans déformer la tôle. Une contradiction peut également exprimer les propriétés antagonistes que doit posséder

masse, ni volume, ni coût. L'objectif est de stimuler les idées novatrices et de diriger les réflexions vers des solutions sans compromis.

– *Les ressources.* Ce sont les substances, les énergies, les informations... nécessaires à un système technique. Celles qui se trouvent déjà dans son environnement et qui sont gratuites (ou facilement accessibles comme l'air, l'eau...) sont à utiliser en priorité. Le transport de produits congelés, dans un avion volant à 10 000 m d'altitude, par exemple, ne nécessite pas de système de refroidissement, vu la température qui règne dans les soutes. Le gain en volume permettrait ainsi de transporter plus de fret.



© Coll. Perrin/KHARBINE-TAPABOR

Une contradiction peut [...] exprimer les propriétés antagonistes que doit posséder un objet. Une chaîne de vélo, par exemple, doit être rigide pour transmettre l'énergie du cycliste et flexible pour s'enrouler autour des pignons. (*Draisienne dite Vélocipède*, inventée par le baron allemand Karl Friedrich Drais (1785-1851). C'est l'étape du vélo avant le pédalier. Caricature, début XIX^e siècle)

un objet. Une chaîne de vélo, par exemple, doit être rigide pour transmettre l'énergie du cycliste et flexible pour s'enrouler autour des pignons. Une contradiction est une forme de modélisation du problème.

– *Le Résultat Idéal Final* consiste à décrire ce que l'on souhaiterait obtenir dans le cas idéal. C'est une fantaisie de l'esprit, un rêve inaccessible destiné à ouvrir la voie à la résolution du problème. Un tel Résultat assure toutes les fonctions requises sans avoir ni

– *Les lois d'évolution.* Au cours de l'étude du développement des systèmes techniques, G. Altshuller a remarqué des régularités qui l'ont conduit à formuler huit lois d'évolution. Leur connaissance permettrait de résoudre les problèmes d'invention, voire d'en anticiper l'apparition. Tout système technique passe en effet par « quatre âges » : 1) évolution vers une « alliance réussie » de ses parties, 2) développement vers un idéal via le perfectionnement prioritaire de la partie la moins efficace, 3) acquisition de propriétés

dynamiques (combinaison ou fragmentation des parties) et 4) transition vers un système auto-contrôlé (automatisation...).

– *L'inertie psychologique.* Les idées préconçues, le recours aux solutions éprouvées, l'expertise, le jargon professionnel... constituent des obstacles à la créativité. Ils conduisent à une autolimitation (le plus souvent inconsciente) dans la recherche des solutions c'est-à-dire à l'inertie psychologique. Celle-ci se trouve en premier lieu dans les mots. Le terme « briseglace », par exemple, induit un type de solution, pour progresser à travers la banquise, qui rend difficile l'invention de voies alternatives. Trois outils de déblocage de l'inertie psychologique visent à forcer le concepteur à prendre de la distance à l'égard du problème posé et à dépasser ses pratiques habituelles.

L'énoncé des contradictions, facilité par les outils de déblocage de l'inertie psychologique, permet de modéliser le problème. Afin de le résoudre, G. Altshuller a élaboré un outil de résolution pour chaque modèle de problème c'est-à-dire de contradiction. Ces outils s'appuient sur une base de données de travaux scientifiques ayant affronté des problèmes similaires.

La méthode TRIZ est mise en œuvre au début d'un processus de conception. Elle est utilisée: 1) de manière prospective, pour explorer des concepts nouveaux sur de futurs produits, 2) pour résoudre des problèmes technologiques récurrents ou des situations de blocage sur des produits existants et 3) pour anticiper les voies de développement d'un produit. De façon plus large, TRIZ peut être mise à profit dans toute phase de recherche de solutions.

LA MISE EN ŒUVRE DE TRIZ DANS DES PME DE LA RÉGION PAYS DE LA LOIRE

Pour comprendre le dispositif AMReSTI (figure 1), il est utile d'exposer le contexte et les motifs qui ont conduit à sa mise en place. Ses initiateurs, l'ADEPA et PLI (2), sont des agences dont la mission de service public est d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'évolution technologique et d'innovation. Les conseillers technologiques de PLI interviennent auprès de PME rencontrant des problèmes techniques. Ils leur apportent des informations, ils les mettent en relation avec des organismes aptes à résoudre le problème, ils les conseillent en matière de méthodologie ou de conduite de projets, ils les accompagnent dans le montage de dossiers d'aide

(2) L'ADEPA (AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION AUTOMATISÉE) a cessé son activité fin 2004 et PLI (PAYS DE LA LOIRE INNOVATION) est devenue une Société d'Économie Mixte en 2006.

financière. PLI considère ce mode de fonctionnement satisfaisant pour les cas classiques, mais il souhaite l'améliorer pour les projets innovants, notamment au stade de la conception de produits nouveaux. À cet égard, TRIZ semble présenter des atouts.

Un premier cas pilote est expérimenté (de septembre 2000 à février 2001) par un ingénieur de l'ADEPA, expert TRIZ, et par une conseillère technologique. Leur choix est de partir d'un cas déjà traité chez un client, dans le passé, afin de comparer le résultat du travail classique d'un conseiller technologique avec celui (espéré novateur) obtenu à l'aide de TRIZ. Les résultats sont présentés en février 2001 à des responsables de la DRIRE et de la Région des Pays de la Loire. Ils montrent que la méthode permet d'obtenir une augmentation significative du nombre de solutions, dans un délai maîtrisé. Les concepts élaborés facilitent l'émergence de solutions interdisciplinaires. La coordination entre expert TRIZ et conseiller technologique s'avère également bénéfique. Les deux agences proposent d'élargir l'expérimentation à de nouveaux cas industriels. Malgré les réserves de l'un des partenaires, l'action pilote est étendue (de février à septembre 2001) à quatre nouveaux sujets sélectionnés parmi les affaires en cours. Elle débouche sur le lancement du dispositif d'accompagnement AMReSTI, dont le programme est validé en mars 2002.

Le dispositif est conduit (de juin 2002 à juin 2003) en direction d'une douzaine d'entreprises de la Région des Pays de la Loire. Deux nouveautés, en regard des pratiques antérieures de PLI et de l'ADEPA, sont expérimentées: l'utilisation de la méthode TRIZ et un accompagnement bipartite des PME (expert TRIZ et porteur de projet). La majorité des projets implique des organismes de formation qui réalisent, avec leurs étudiants, des projets industriels pour des entreprises locales. Les projets sont tous sélectionnés par un comité de pilotage. Le choix porte sur des entreprises manufacturières de vingt à deux cents salariés développant leur propre produit ou sur des concepteurs de machines spéciales pour des projets de (re)conception.

Le dispositif réunit des acteurs variés. L'entreprise est représentée, le plus souvent, par un membre du bureau d'études ou par un responsable de la production. Si l'entreprise est la principale bénéficiaire du dispositif, ses membres ne participent pas toujours directement au projet. C'est le cas lorsqu'elle a confié une étude à un organisme de formation dans le cadre de projets de fin d'études.

Deux ingénieurs de l'ADEPA, experts de la méthode TRIZ, se partagent l'animation des projets. La liaison entre l'entreprise et les initiateurs du dispositif est assurée par un porteur de projet. Il peut s'agir soit d'un conseiller technologique, soit d'un professeur. Une conseillère technologique de PLI assure la fonction de chef de projet. PLI et l'ADEPA forment le

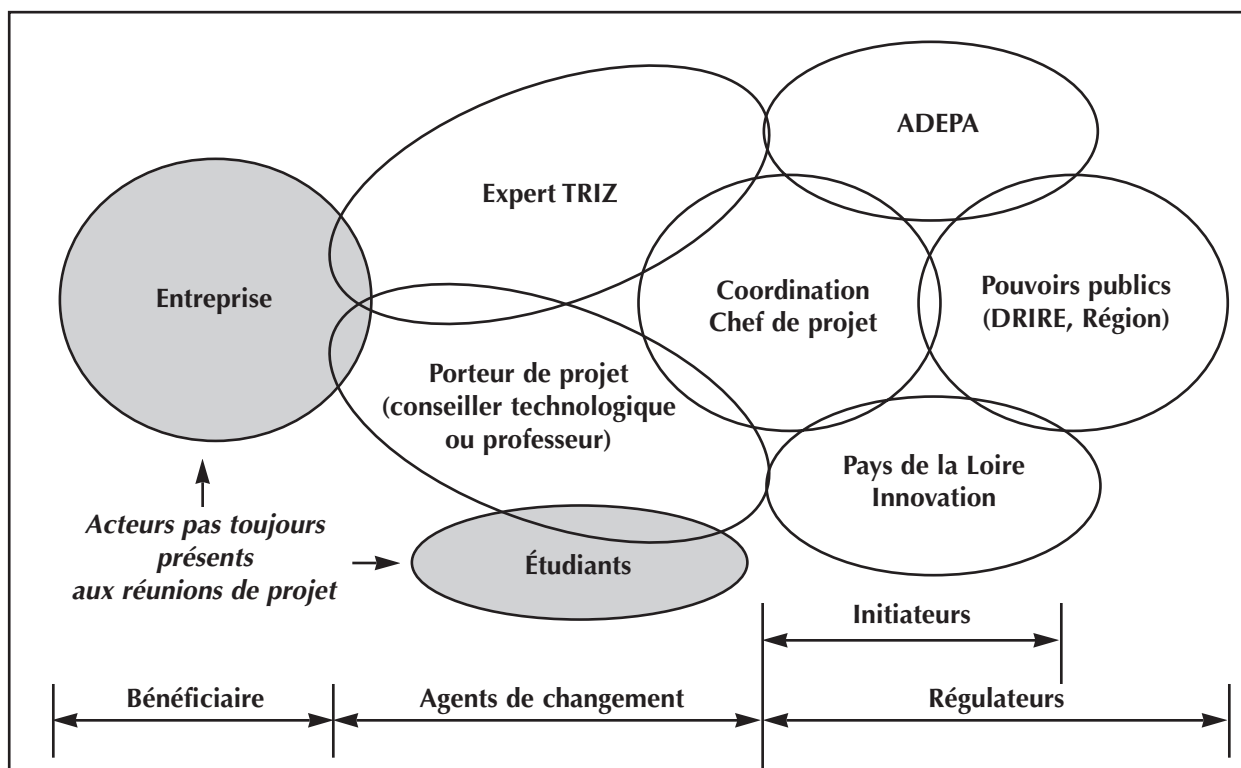


Figure 1 : Les acteurs du dispositif AMReSTI

| Entreprise | Objectif du projet | Le problème à résoudre |
|------------|--|---|
| 1 | Concevoir et réaliser une machine automatisée de découpe de cuisses de poule congelées | Maintenir la cuisse par le pilon sans l'altérer ni briser l'os |
| 2 | Concevoir et réaliser un outil agricole de fissuration du sol sans retournement de la terre | Projeter la terre ameublie uniquement au-dessus des bandes de semis |
| 3 | Développer une table monopied ayant deux positions (basse et haute) à changement rapide | Assurer un blocage efficace dans chacune des deux positions de la table |
| 4 | Concevoir une nouvelle gamme de bossoirs (grue de bateau pour radeau de sauvetage) | Remédier au risque d'arc-boutement lors de la manœuvre des radeaux de sauvetage |
| 5 | Optimiser le rendement d'un moteur utilisé en aviation légère | Remédier à la dégradation du rendement du moteur lorsque l'avion vole à grande vitesse |
| 6 | Concevoir et réaliser un magasin de stockage-déstockage de palettes | Remédier aux problèmes constatés sur un prototype (guidage et stabilité des palettes) |
| 7 | Concevoir et réaliser une machine qui poinçonne des trous dans des portes d'armoires électriques | Extraire plus facilement le poinçon de la porte sans abîmer celle-ci |
| 8 | Reconcevoir un sous-ensemble dans une machine à souder | Supprimer les problèmes de dilatations, de jeux, de fuites existant sur le produit actuel |
| 9 | Augmenter la productivité de l'assemblage d'un coffret en carton | Concevoir un nouveau principe de charnière permettant l'automatisation de l'assemblage |

Tableau 1 : Les projets industriels (non confidentiels et menés à terme)

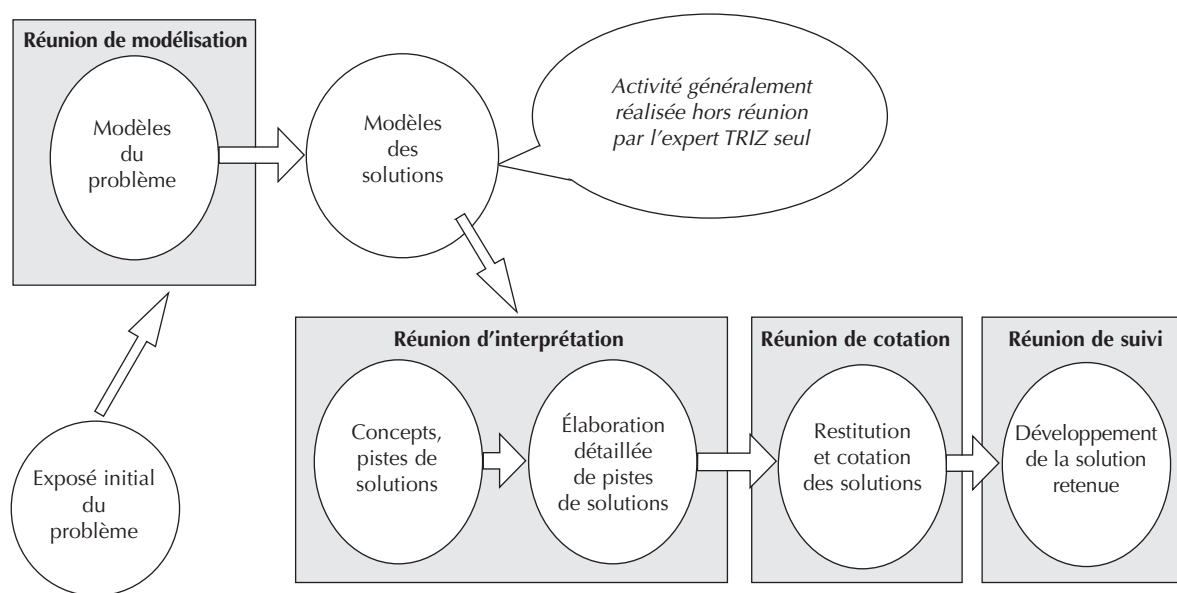


Figure 2 : Les réunions du projet

noyau dur du dispositif en tant qu'initiateurs, promoteurs et fournisseurs des ressources nécessaires au traitement des projets industriels (tableau 1). Des membres des deux agences siègent au comité de pilotage aux côtés des représentants des organismes institutionnels (Région des Pays de la Loire et DRIRE) afin d'en réguler le fonctionnement.

Le traitement des projets industriels (figure 2) s'appuie sur les trois phases de la méthode TRIZ. Dans un premier temps, il s'agit de se distancier de l'exposé initial du problème. Sa modélisation via l'énoncé de contradictions évite le passage direct du problème à la solution ainsi que les compromis entre paramètres antagonistes. Dans un second temps, des outils de résolution sont mis en œuvre pour obtenir des modèles de solutions, c'est-à-dire des solutions génériques issues d'une base de données. Celles-ci sont

interprétées, dans un troisième temps, pour aboutir à des pistes de solutions. La méthode TRIZ *stricto sensu* s'arrête à ce point. Il faudra encore en étudier la faisabilité.

Quatre réunions d'une demi-journée sont consacrées à des rencontres avec les acteurs du dispositif. Les deux premières s'inscrivent dans l'esprit de la méthode TRIZ. La nécessité d'une réunion de cotation est apparue après que les organisateurs eurent pris conscience, lors de l'étude des cas pilotes, que les PME ne savaient pas exploiter une liste de solutions sans disposer de critères permettant de les discriminer. Une réunion de suivi a été instituée pour inciter les entreprises à poursuivre l'approfondissement des solutions et à les valider en termes de faisabilité. Sans cette réunion, les solutions les plus novatrices tombaient souvent dans l'oubli, une fois les organismes d'appui repartis.

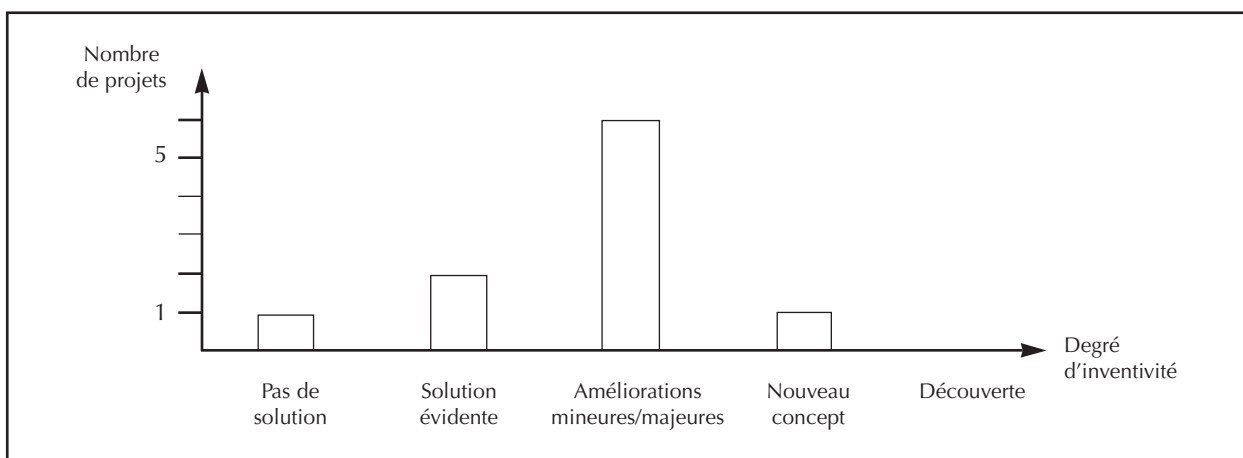


Figure 3 : Le degré « d'inventivité » des solutions

Au terme du dispositif AMReSTI, des solutions plus ou moins innovantes ont été élaborées (figure 3).

Les entreprises ont le plus souvent préféré «*des solutions relativement sages, qui ne bouleversaient pas les habitudes*». Sur un projet, un nouveau concept a été choisi, sachant que le produit lui-même apportait un changement important dans un processus industriel. Sur un autre, des solutions inexistantes sur le marché (mais sans apporter, toutefois, une nouveauté radicale) ont été mises en œuvre. Des solutions évidentes – après coup! – ont été retenues dans deux cas.

Lorsque les projets portaient sur des machines spéciales, leur industrialisation a généralement été rapide. Une entreprise a lancé un produit nouveau quelques mois, seulement, après la fin du dispositif AMReSTI. Sur plusieurs projets, des solutions prometteuses nécessitaient des prototypes ou des essais de faisabilité parfois longs. Quelques entreprises ont laissé les solutions ébauchées en suspens, pour se consacrer à d'autres projets devenus prioritaires. Dans une entreprise, aucune solution n'a abouti, le mode d'accompagnement étant trop dérangeant par rapport aux pratiques habituelles de ses membres.

TRIZ, une méthode parfois troublante pour des concepteurs

Nous avons suivi le dispositif AMReSTI en tant qu'observateur (BOLDRINI, 2005) pour répondre à des questions de recherche soumises par le directeur de PLI. Elles portaient sur les relations entre les acteurs du dispositif et sur la coordination du trinôme: entreprise/porteur de projet/expert TRIZ. Désireux d'y répondre, nous ne souhaitons pas pour autant y limiter notre champ d'investigation. À l'instar d'autres chercheurs (par ex. BROWN et EISENHARDT, 1997), nous souhaitons aborder le terrain, certes avec des théories en tête (pour ne pas observer en aveugle), mais également sans hypothèse *a priori* (pour permettre l'émergence d'autres questions pertinentes). Nous avons ainsi découvert, chemin faisant, que si la méthode TRIZ séduisait certains concepteurs, elle était également troublante pour certains autres. La majorité des acteurs la trouvaient plutôt difficile à utiliser. La phase d'interprétation des modèles de solutions, par exemple, était jugée ardue. Une nouvelle question a donc émergé: «*Pourquoi la méthode TRIZ est-elle difficile à utiliser en PME?*»

DEUX REGARDS SUR L'INTRODUCTION D'UNE NOUVELLE MÉTHODE EN PME

De nombreuses grilles de lecture peuvent être mobilisées pour comprendre ce qui entrave (ou, au contraire, facilite) l'introduction d'une nouvelle méthode en PME. Nous pourrions nous centrer sur la méthode

TRIZ et examiner ses perspectives de diffusion au regard de caractéristiques internes. Nous pourrions également étudier le rôle des acteurs et la structure organisationnelle, puis en inférer les atouts et les limites de la conception collaborative en PME.

Nous avons choisi, dans cet article, de porter notre regard sur deux points:

- les variables affectant la capacité d'accueil d'une nouvelle méthode en PME;
- les caractéristiques épistémologiques de TRIZ.

La capacité d'accueil des PME pour une nouvelle méthode

La réussite des projets du dispositif AMReSTI a été influencée par des variables bien connues en matière de diffusion des innovations (ROGERS, 1995): la personnalité du chef d'entreprise, la qualité des relations interpersonnelles, le jeu organisationnel, le degré d'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur... Des observations et des entretiens ont permis de mettre au jour d'autres variables:

– *les attentes de l'entreprise*. Les participants se montrent plus motivés lorsqu'ils recherchent un principe novateur pour un produit à commercialiser que lorsqu'ils souhaitent simplement découvrir le potentiel de la méthode TRIZ;

– *les caractéristiques du produit*. La recherche de solutions est fructueuse lorsqu'elle porte sur un produit simple, à renouvellement rapide, fabriqué avec des matériaux peu coûteux et faciles à mettre en œuvre ou à tester sur des prototypes. Inversement, les concepteurs sont plus réticents aux changements quand ils concernent des produits complexes ou des équipements industriels durables, sur lesquels les modifications sont lourdes de conséquences ou lorsque de nombreuses fonctions sont interdépendantes. Il en va de même lorsque le produit est soumis à des normes techniques, à des réglementations contraignantes ou lorsqu'il requiert une expertise importante;

– *le style cognitif des acteurs*. La production d'idées est importante chez les concepteurs qui reconnaissent les vertus du détour et qui ont confiance a priori dans les intervenants extérieurs. Dans une entreprise où aucune solution n'a été trouvée, l'approche des problèmes était très concrète, le fonctionnement plutôt autarcique et la perception de la modicité de ses ressources assez aiguë. Affirmant la spécificité de son métier, l'entreprise ne faisait pas confiance à l'expert TRIZ. Les leaders, dans les équipes, influencent également la réussite des projets, selon qu'ils incitent au changement ou misent, au contraire, sur le potentiel interne de l'entreprise;

– *les méthodes de conception en vigueur*. L'introduction de TRIZ a été facile dans les entreprises qui utilisaient déjà des méthodes de conception (l'analyse de la valeur le plus souvent). Cela a été plus difficile pour celles qui n'avaient aucune démarche formalisée, où les concepteurs ne se fiaient qu'à leur expérience et à

leur intuition et refusaient de laisser en suspens la question du coût durant la phase de recherche des solutions;

– *les expériences antérieures*. Le dispositif AMReSTI a donné satisfaction aux entreprises habituées aux partenariats et/ou qui avaient des expériences réussies

Les fondements paradoxaux de la méthode TRIZ

L'observation du dispositif AMReSTI a mis en évidence des conflits entre les principes de la méthode TRIZ, d'une part, et les pratiques des concepteurs, d'autre part. Nous avons découvert que certains de ces conflits étaient dus aux caractéristiques épisté-



[...] un des trois mythes de l'innovation [...] : celui qui met en scène un inventeur génial, marginal, obstiné et incompris de ses proches. (*Charles Cros* (1842-1888), poète et inventeur français. Caricature de Cabriol, *Le Journal littéraire illustré*)

d'introduction d'innovations par ce biais. Inversement, aucune solution n'a abouti dans une entreprise qui avait connu des déboires dans le passé. Les variables présentées constituent des facteurs de contingence qui reflètent la capacité d'accueil d'une organisation pour une nouvelle méthode. Avant toute intervention, il pourrait être judicieux de diagnostiquer la situation de la PME à l'égard d'expériences antérieures, afin d'anticiper des difficultés éventuelles.

mologiques de la méthode. Pour le comprendre, un retour aux fondements de la méthode s'impose.

- *Credo de la méthode et pratique des concepteurs* – *La construction du problème*. La méthode TRIZ préconise un mode de traitement linéaire : modélisation du problème, puis modélisation des solutions, puis interprétation des modèles de solutions. Cette démarche s'oppose à la structuration progressive de la

conception, décrite par de nombreux auteurs. Du fait des caractéristiques de la conception (problème de départ large et peu circonscrit, incertitude, etc.), il ne peut y avoir, selon G. DE TERSSAC (1996), de chemin prédéterminé vers la solution. Considérer la conception uniquement comme une résolution de problème supposerait que le problème résolu soit le problème posé au départ. Or celui-ci évolue souvent au cours de sa résolution. Comme le problème ne préexiste pas à la solution, le concepteur doit simultanément définir le problème et élaborer la solution (DARSES et FALZON, 1996). Sur les produits innovants, où il est impossible de bien poser le problème au départ, il est indispensable de le reformuler à chaque étape de la conception ;

– *La solution idéale*. Parmi les solutions possibles, TRIZ postule, parfois explicitement, que l'une d'elles est idéale. Une invention doit ainsi posséder quatre qualités (ALTSHULLER, 2002) : être *la* (3) solution technique du problème, être nouvelle, se distinguer du déjà connu, donner un effet utile. L'inventeur peut alors apparaître tel un sauveur : « Et, soudain, apparut l'inventeur : « Je vous propose "*la solution idéale*" ». Nous savons pourtant que la conception requiert la prise en compte de contraintes et de points de vue variés, lesquels nécessitent des processus de négociation aboutissant à des compromis. Loin du *one best way*, en conception comme en toute situation complexe, il n'y a donc pas de décision optimale (LE MOIGNE, 1994). C'est une des raisons pour laquelle les concepteurs, dans leur pratique effective, se dirigent rapidement vers des solutions simplement satisfaisantes, en adoptant ce que l'ergonomie cognitive nomme une « stratégie de moindre compromission » ;

– *Un inventeur*. Un des ouvrages de G. ALTSHULLER (2002) s'intitule *Et soudain apparut l'inventeur*. Ce qui frappe ici, c'est le singulier d'inventeur, qui n'est pas seulement utilisé dans le titre mais qui est régulièrement repris dans le livre. Avec la formule « inventeur – la profession de l'avenir », G. Altshuller, non seulement confirme l'approche *Science push* (qui caractérise TRIZ), mais révèle également, en creux, son ignorance, son désintérêt, son oubli (?) du contexte, du marché, du client, de l'usage du produit – en un mot de la dimension socio-technique. Le singulier témoigne d'un des trois mythes de l'innovation dénoncés par M. CALLON (1994) : celui qui met en scène un inventeur génial, marginal, obstiné et incompris de ses proches. Aucun mythe ne saurait être plus faux, car, si les individus peuvent avoir des idées, seuls les collectifs sont en mesure de les éprouver, de les transformer et de les faire aboutir. L'innovation est donc, de part en part, affaire d'organisation. De plus, avec le développement des coopérations interorganisa-

tionnelles, la délimitation des contributions devient de plus en plus problématique. Il y a une seule situation où G. ALTSHULLER (1999) entrevoit les limites de l'inventeur solitaire : celle où il s'agit de concrétiser une solution. Là, il reconnaît qu'il est « plus efficace de travailler collectivement ». Il n'est pas futile de souligner l'emploi récurrent du singulier, car tout outil porte les marques de sa naissance, lesquelles (bien qu'enfouies et oubliées) structureront toujours les logiques de fonctionnement jusqu'à former une « technologie invisible » (Berry, 1983). Ainsi le dispositif AMReSTI, en dépit de sa dimension collective (accompagnement bipartite des PME, tenue de quatre réunions) a également institué un acteur emblématique : l'expert TRIZ, dont le rôle s'est avéré délicat.

Souvenons-nous que l'ambition de G. Altshuller était de faire de la créativité une science exacte. Il n'est donc pas surprenant que ses travaux s'appuient sur des démarches scientifiques, tout du moins sur certaines d'entre elles – celles qui relèvent du positivisme. La science y est considérée comme étant la connaissance de la réalité, cette réalité étant gouvernée par des lois. La méthodologie positiviste divise les difficultés pour mieux les résoudre et elle postule que l'existence d'un réel possible doit être expliquée en raison (LE MOIGNE, 1999). À cette « science classique » est associée une logique qu'E. MORIN (1991) nomme « logique déductive/identitaire » car elle est bâtie sur la déduction, l'induction et la non-contradiction. En son sein règnent les trois axiomes d'Aristote. L'axiome d'identité postule que « ce qui est A est A ». Il est impossible que le même simultanément existe et n'existe pas. L'axiome de non-contradiction prétend que rien ne peut présenter en même temps des attributs antagonistes : B ne peut pas être à la fois A et non A. L'axiome du tiers exclu affirme qu'entre deux propositions contradictoires, une seule est vraie : toute chose doit ou être ou ne pas être : B est *ou* A *ou* non A.

L'essentielle notion de contradiction

Comment notre prétendante au statut de science exacte – TRIZ – se situe-t-elle au regard des canons de scientificité que nous venons succinctement de rappeler ?

– *Des principes inventifs, obtenus par une démarche inductive*. L'induction consiste à formuler des principes généraux ou des lois à partir de l'observation de régularités, de constances dans les phénomènes étudiés. La généralisation est scientifiquement légitime si aucune observation, parmi un nombre important et répété d'observations dans des situations très variées, ne contredit la loi générale. Une seule observation contraire suffirait à invalider la loi, ce qui rend l'induction faillible au sens de K. Popper. On se souvient que G. Altshuller a sélectionné

(3) C'est nous qui soulignons.

tionné 40 000 brevets, parmi 400 000, et qu'il en a inféré 40 principes inventifs. Sa démarche est donc bien de nature inductive.

– *Une décomposition du problème à traiter.* La maîtrise de l'inventeur consiste, pour G. Altshuller (2002), à résoudre un problème complexe grâce à des moyens très simples. Comme en témoigne un expert du dispositif AMReSTI: « *Quand on travaille, on travaille sur un [seul] problème, puis on passe à un autre.* » Son homologue explique que « *comme on focalise sur n petites solutions, la solution technique est la combinaison des n petites solutions modélisées. Avec une approche globale, on risque de ne pas trouver de solution, de rester "bloqués"* ». On reconnaît là le principe de réduction, second des quatre principes du *Discours de la méthode* de R. Descartes, qui consiste à diviser les difficultés pour mieux les résoudre. Une de ses limites tient au fait que simplifier un système conduit fréquemment à le mutiler, ce qui en fait perdre l'intelligibilité. Par ailleurs, ce principe ne dit rien sur la manière de bien décomposer un système en parties (LE MOIGNE, 1999). On comprend mieux, dès lors, que des industriels aient été « *gênés par la nécessité d'isoler les problèmes, alors qu'il y a interdépendance entre eux* », ou qu'ils puissent considérer que « *TRIZ est un outil intéressant, mais à ne pas utiliser seul – car il peut être dangereux.* »

– *Une insistance sur le déterminisme et l'ordre.* L'évolution des systèmes techniques ainsi que la créativité seraient régies par des lois. Leur connaissance éviterait bien des difficultés à l'inventeur. Aussi G. ALTSHULLER (2002) préconise-t-il à l'homme intelligent de disposer « *dans un ordre parfait* » ce qu'il mettra dans les « *combles de son cerveau* », « *une organisation sévère* » étant la seule manière, pour l'inventeur, de parvenir à « *la solution idéale* ». Les raisons qui conduisent G. Altshuller à encenser l'ordre et à se méfier du désordre sont connues. L'ordre est, comme le note E. MORIN (1990), ce qui apparaît dans la régularité, dans la répétition des phénomènes. L'ordre offre alors la possibilité, via les lois qui les gouvernent, de déduire, d'induire et surtout de prédire. Anticiper est justement un but recherché par G. Altshuller (2002): « *avec la théorie de l'inventivité, nous comprenons la logique de développement des systèmes techniques et pouvons prévoir à l'avance (sic) l'apparition de nouveaux problèmes en sachant comment il va falloir les résoudre* ». Le désordre, quant à lui, se manifeste par des irrégularités, des aléas qui parasitent le message. Il apparaît, de ce fait, néfaste et dysfonctionnel et apporte l'anxiété de l'incertitude devant l'incontrôlable (MORIN, 1990). Le désordre a pourtant une seconde face, que G. Altshuller ne perçoit pas: celle de la créativité et de l'émergence, lesquelles correspondent pourtant aux buts qu'il poursuit;

– *des connaissances issues des « sciences fondamentales ».* Pour assimiler la théorie de l'inventivité, il faut, écrit

G. Altshuller (2002), connaître un peu de physique, mais aussi les mathématiques, la chimie et la biologie. On reconnaît, ici, la plupart des « *sciences fondamentales* » du *Cours de philosophie positiviste* d'A. Comte. La méthode TRIZ a été construite sur l'étude de brevets et de littérature scientifique, elle est *Science push* dans la génération des solutions inventives. Cette approche se distingue de celles postulant que le cœur de l'innovation est la conception et non pas la science (PERRIN, 2001). Les deux approches ne sont pas incompatibles. Mieux vaut cependant avoir conscience de leurs différences.

Les caractéristiques discutées montrent que la méthode TRIZ relève, par certains aspects, du paradigme positiviste. La lecture de G. Altshuller nous réserve pourtant une surprise épistémologique avec la notion de contradiction, essentielle dans la méthode TRIZ. Sachant que G. Altshuller a ébauché sa théorie dans l'Union soviétique de Staline, on pourrait essayer de comprendre ses travaux à la lumière du matérialisme dialectique, qui consacre également une place importante au problème de la contradiction. Nous ne suivons pas cette voie qui nous détournerait de notre propos, qui est de montrer que la notion de contradiction est paradoxale en regard des postulats épistémologiques de l'inventeur de TRIZ. En effet, une contradiction, comme le rappelle E. Morin (1991), ne peut être que le signe d'une erreur de raisonnement pour la logique classique, qui est binaire. Or TRIZ utilise un style de raisonnement où « *oui* » et « *non* » peuvent exister simultanément (ALTSHULLER, 2002). C'est pour tirer profit de cette dialectique que TRIZ interdit les compromis et impose l'énoncé d'une contradiction. Celle-ci peut être technique: améliorer un paramètre A sans dégrader un paramètre B. Elle peut être physique: le produit doit posséder la propriété A et la propriété anti-A (*cf. supra*). C'est dans le second cas que la transgression de deux axiomes d'Aristote (non contradiction et tiers exclu) est la plus flagrante. L'infraction de G. Altshuller à la logique classique est compréhensible quand on sait les fins qu'il poursuit: la contradiction, dans son esprit, doit permettre l'émergence d'une réalité plus riche, la découverte d'une dimension cachée. Dès lors, elle n'est plus le signe d'une erreur; elle traduit un progrès du savoir. La contradiction autorise ce qui, placé hors logique, relève de l'invention et de la création (MORIN, 1991). On comprend donc que la notion de contradiction soit précieuse dans un processus de conception, et plus particulièrement dans sa phase de recherche de solutions, où l'expansion des connaissances est indispensable.

Il en ressort que la méthode TRIZ est paradoxale sur le plan épistémologique: ses fondements sont positivistes, tout en transgressant, pour stimuler la créativité, les règles intrinsèques à la logique classique.

| TRIZ | Autres théories |
|---|--|
| Des fondements positivistes malgré des transgressions | <ul style="list-style-type: none"> Nature constructiviste des sciences de la conception (LE MOIGNE, 1994 ; PERRIN, 2001) |
| Approche analytique du problème de conception (réduction en petits problèmes plus simples à traiter) | <ul style="list-style-type: none"> Approche systémique de la conception (finalités du produit, relations avec l'environnement) en analyse de la valeur notamment |
| La science au cœur de TRIZ (approche Science push) | <ul style="list-style-type: none"> La conception au cœur de l'innovation (PERRIN, 2001) |
| Déterminisme du chemin vers la solution et démarche linéaire de traitement du problème (modélisation → résolution → interprétation) | <ul style="list-style-type: none"> Pas de chemin pré-déterminé vers la solution (de TERSSAC, 1996) Co-construction problème-solution (DARSES et FALZON, 1996 ; PERRIN, 2001) |
| La solution idéale | <ul style="list-style-type: none"> En situation complexe, il n'existe pas de décision optimum (LE MOIGNE, 1994) Les concepteurs se contentent de solutions satisfaisantes imparfaites en adoptant une « stratégie de moindre compromission » (in PERRIN, 2001) |
| Un inventeur | <ul style="list-style-type: none"> Fausseté du mythe de l'inventeur (CALLON, 1994) La conception est l'affaire d'un acteur collectif communicant (de TERSSAC, 1996) |

Tableau 2 : TRIZ comparée à d'autres théories

CONCLUSION : LA QUÊTE D'UNE « DANSE GÉNÉRATRICE » ?

Dans cet article, nous avons présenté un dispositif d'accompagnement, AMReSTI, mettant en œuvre une méthode de créativité, TRIZ, pour résoudre des problèmes techniques rencontrés par des PME. La discussion a montré que la rencontre entre l'outil et les PME pouvait s'avérer délicate. Cela s'explique, en premier lieu, par le fait que l'on ne sait pas à l'avance dans quelle configuration de dispositifs préexistants cette inscription aura lieu (MOISDON, 1997). Pour éclairer ce point, nous avons cherché à repérer les facteurs qui affectent la capacité d'accueil d'une nouvelle méthode en PME. Il serait utile, *avant* tout projet d'introduction, de diagnostiquer la situation de la PME à l'égard de ces facteurs. L'introduction d'un outil nécessite, par ailleurs, d'être accompagnée d'une intervention et d'un travail en collaboration avec toutes les parties prenantes de l'organisation (*ibid.*). C'est ce qui s'est passé avec le dispositif AMReSTI. Toutefois, pour mieux répondre aux différences d'attentes et de caractéristiques entre PME, il serait souhaitable de segmenter les catégories d'adoptants en fonction des facteurs de contingence que nous avons identifiés et d'élaborer des stratégies d'accompagnement adaptées à ces catégories. Pour progresser dans l'accompagnement des PME, sachant qu'aujourd'hui

l'innovation dépend plus de compétences organisationnelles et stratégiques que de compétences technologiques (Chanal, 2002), le rôle des « agents de changement » (conseillers technologiques...) devrait évoluer dans ce sens. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés au statut épistémologique de la méthode TRIZ. Le fait que l'efficacité d'un dispositif d'accompagnement puisse être altérée par un obstacle épistémologique n'a, à notre connaissance, pas été abordé dans la littérature. Les résultats de notre discussion (tableau 2) montrent les principales divergences entre TRIZ et d'autres théories mobilisées en conception.

Bien que ces divergences soient imperceptibles pour la plupart des acteurs, elles nous semblent être la cause d'une partie des difficultés dans l'utilisation de la méthode TRIZ. Si des connaissances relatives à son épistémologie n'ont guère d'utilité pour des acteurs de PME, il en va certainement différemment pour des conseillers technologiques des agences d'innovation, voire pour des enseignants. Une prise de conscience sur ce point leur permettrait de progresser dans la pédagogie de la méthode.

L'épistémologie de la méthode TRIZ présente également un intérêt pour la recherche en sciences de gestion. En effet, si son projet est l'analyse et la conception des dispositifs de pilotage de l'action organisée (DAVID *et al.*, 2000), alors les questions soulevées par les outils mis en œuvre dans les pro-

cessus de conception entrent dans son champ d'étude. De plus, la tendance actuelle est au pluralisme méthodologique et au dépassement du débat entre positivisme et constructivisme. En effet, selon E. MORIN (1991), la logique classique ne saurait suffire, car elle empêche de traiter les incertitudes, les ambiguïtés et les contradictions. On ne peut pas non plus s'en passer, car elle est un instrument irremplaçable de contrôle de la pensée. Il faut l'affaiblir, sans l'abandonner, afin d'accepter ce qui éveille l'invention ou la création. Or, il existe une forme de raisonnement pour générer des idées nouvelles : l'abduction, la théorie de formation des hypothèses explicatives de C. PEIRCE. Pour dépasser les oppositions épistémologiques, A. DAVID (2000) propose une boucle réursive intégrant les trois approches (figure 4).

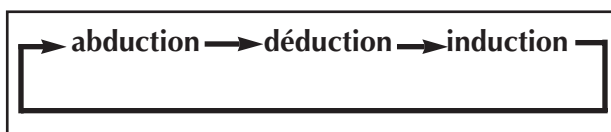


Figure 4 : La boucle réursive abduction/déduction/induction (DAVID, 2000)

Élaborée pour la recherche en sciences de gestion, cette boucle peut être transposée à l'un de ses objets d'étude : l'organisation des processus de conception. L'ambiguïté épistémologique de TRIZ devient dès lors un atout, car elle permet de conjuguer aptitudes créatives et démarches analytiques et rationnelles. Un processus de conception organisé en boucle réursive faciliterait alors l'articulation des connaissances acquises, de l'acte de connaître et de la génération de connaissances nouvelles. Cette « danse génératrice » (COOK et BROWN, 1999) constituerait une puissante source d'innovation organisationnelle. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALTSHULLER (G.), *The Innovation Algorithm. TRIZ, Systematic Innovation and Technical Creativity*, Worcester, MA, Technical Innovation Center, 1999.
ALTSHULLER (G.), *Et soudain apparut l'inventeur*, Paris, Ed. Seredinski, 2002. (*The Art of Inventing. And Suddenly the Inventor Appeared*, Moscow, Detskaya Literatura, 1984).

BERRY (M.), *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, 1983.

BOLDRINI (J.-C.), *L'Accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.

BROWN (S.L.), et EISENHARDT (K.M.), «The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1997, Vol. 42, n° 1, p. 1-34.

CALLON (M.), «L'innovation technologique et ses mythes», *Gérer et comprendre*, 1994, p. 5-17.

CAVALUCCI (D.), *Contribution à la conception de nouveaux systèmes mécaniques par intégration méthodologique*, Thèse de doctorat, Laboratoire de Recherche en Productique de Strasbourg, 1999.

CHANAL (V.), «Comment accompagner les PME-PMI dans leur processus d'innovation?», XI^e Conférence de l'AIMS, Paris, 2002, 5-6-7 juin 2002.
COOK (S.D.), et BROWN (J.S.), «Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing», *Organization Science*, 1999, Vol. 10, n° 4, p. 381-400.

DARSES (F.), et FALZON (P.), «La conception collective: une approche de l'ergonomie cognitive» in TERSSAC, G. de et FRIEDBERG, E. *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès, 1996, p. 123-135.

DAVID (A.), HATCHUEL (A.), et LAUFER (R.), (coord.). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, 2000.

LE MOIGNE (J.-L.), *La Théorie du système général*, Paris, PUF, 1994.

LE MOIGNE (J.-L.), *Les Épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, 1999.

MOISDON (J.-C.), (dir.). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.

MORIN (E.), *Science avec conscience*, Paris, Fayard, 1990.

MORIN (E.), *La méthode*, t. 4. *Les idées. Leur habitat, leurs mœurs, leur organisation*, Paris, Seuil, 1991.

PERRIN (J.), *Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation*, Paris, CNRS éditions, 2001.

ROGERS (E.), *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press, 1995. (4th edition).

TERSSAC (G.) de, et FRIEDBERG (E.), *Coopération et conception*, Toulouse, 1996, Octarès.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

TRIAL BY FACT

CULTURE AND POWER RELATIONS: A LONGITUDINAL ANALYSIS OF THE EADS GROUP*Jean-Christoph BARMAYER and Ulrike MAYRHOFER*

Can the current balance of power in a group withstand an international merge? When created in 2000, EADS consummated an economic entente between France and Germany: a bicephalous leadership, equal shares, and a carefully upheld principle of symmetry. Everything had been designed to ensure that this model of equilibrium on the continent would last. Six years later, we are forced to admit that this conception of Europe has misfired. What centrifugal forces made the firm explode? The balance of power has yielded to the key values of each of the two peoples involved, and geographical dispersion has reinforced "national" molds of thought.

TRIAL BY FACT

THE DEATH OF MOBILIEU, OR INNOVATION AT THE RISK OF SACRIFICING COOPERATION*Antonio GONZALEZ ALVAREZ*

This lesson for whoever wants to introduce innovative ideas in public services presents a strategy by discussing the success and then failure of MobilieU, a plan for improving the bus network in the Île-de-France region: obtain support from a key committee by invoking a superior, general interest; profit from ambiguities in initial plans; and conform to the prevailing view of the world-to-be ("sustainable mobility"). Indeed; but the result has been a failure given the unwillingness to take into account opponents' arguments in favor of private automobiles, the absence of involvement by key players (elected officials, engineers) and, above all, the lack of a strong project management capable of not backing down from certain basic objectives. Innovation and cooperation do not necessarily go hand in hand; nor do governance and project management. One must be capable of giving up on the idea of reaching a consensus while staying within the framework of representative democracy!

OTHER TIMES, OTHER PLACES

SUPERVISING ACCOUNTANTS IN FRANCE FROM THE LATE 18TH CENTURY TO THE PERIOD BETWEEN THE TWO WORLD WARS: THE PAST OF AN ILLUSORY NECESSITY*Pierre LABARDIN*

What a change from the men trusted as bookkeepers in the 18th century to the very competent but supervised accountants of the 1920s! The 19th-century industrial revolution had taken place, but it would be a mistake to set this change down to purely economic reasons. As companies grew in size, other social relations took shape along with a new way of managing business. Bookkeeping would no longer be the responsibility of the owner alone; he would now have to control accountants, since he no longer trusted them.

OVERLOOKED...

CANDIDE IN THE LAND OF ACCOUNTANTS: INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS) AS TOLD TO A YOUNG PERSON*Daniel GOUADAIN*

At the economy's global level, what serves as the basis for relating a need for funds with a decision to invest? The same way of counting — and that is the crux of the problem. Do some people count better than others? Do some use criteria that are more valid than those used by others? Ultimately, might the

MOSAICS...

winner be the largest group who counts in the same way? This dialog between an imagined Candide and an old hand raises for all of us the major questions now being tackled in accountancy: the ambiguous relations between Europe and the United States, the latter's domination, and the margins of freedom still available.

Michel VILLETTE: SELF-PORTRAIT OF AN "IDEAL-TYPICAL" BUSINESSMAN:

On Noël Goutard's *L'outsider: Chroniques d'un patron hors norme* (Paris, Village Mondial, 2005).

Arnaud TONNELE: ECONOMICS, BETWEEN SCIENCE AND INTERESTS: On John K. Galbraith's *Les mensonges de l'économie – Vérité pour notre temps* (Grasset, 2004).

Christine BLONDEL: THE UNCONSCIOUS AT THE HEART OF FAMILY FIRMS:

On Jacques-Antoine Malarewicz's *Affaires de famille – Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession* (Paris, Village Mondial, 2006).

RESKILLING: OPTIONAL PRESCRIPTIONS*Laurent PASCAL*

Qualifications are to be recognized for the good of wage-earners... this was the guiding idea in the reskilling programs launched fifteen years ago. However things were not so simple. The results of a survey of nine companies are used to review the purposes and expected results of this approach to job qualifications. New recommendations emerged, unexplored spheres of activity were taken into account, and the rationalization of firms improved. Yes, but the system only works if it provides, more than anything else, incentives. Directions must be optional, and be discussed; and they must lead to concrete improvements for wage-earners. Otherwise, the idea of shifting more responsibility onto wage-earners risks having no positive effects for employees, who realize that their autonomy is shrinking. A firm purchases, we might say, from its wage-earners the relinquishment of autonomy and the acceptance of more responsibility.

TRIAL BY FACT

LA TRIZ METHOD AND INNOVATION IN SMALL AND MIDSIZE MANUFACTURING FIRMS*Jean-Claude BOLDRINI*

How did it come about that French small and medium-sized manufacturers are using the so-called TRIZ method of creativity, which a Russian invented at the peak of the Stalinist period? The inventor started from an idea fully accepted during that positivistic period, namely: laws can be deduced if we discover regularities in inventions. Nowadays, the supply of new products with a high added value represents a major factor in the competitive edge of Western firms. This makes it easier for us to understand current interest in this method at a time when public authorities want to bolster innovation and are willing to support companies for this purpose. However a TRIZ method designed for big firms had to be adapted for small and mid-size businesses. Its epistemological ambiguity had to be overcome in order to provide a new model of design processes.

IN QUEST OF THEORIES

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

AN TATSACHEN GEMESSEN

KULTUR UND MACHTVERHÄLTNISSE : EINE LONGITUDINALE ANALYSE DER EADS-GRUPPE

Christoph BARMAYER & Ulrike MAYRHOFER

Sind gleichgewichtige Kräfteverhältnisse mit internationalen Firmenzusammenschlüssen vereinbar ? Als im Jahr 2000 EADS gegründet wurde, symbolisierte die Gruppe das perfekte wirtschaftliche Einvernehmen zwischen Frankreich und Deutschland : die doppelte Konzernspitze, die paritätische Kapitalbeteiligung, das skrupulös eingehaltene Prinzip der Symmetrie, an alles war gedacht worden, um die Dauerhaftigkeit dieses Modells europäischen Gleichgewichts zu gewährleisten. Sechs Jahre danach kann man in dieser Konzeption europäischen Zusammengehens tatsächlich nur noch Durcheinander erkennen. Welche zentrifugalen Kräfte haben diese schöne Harmonie zerstört ? Das Gleichgewicht der Machtverhältnisse hat gegenüber den Wertesystemen der beiden Völker nicht standgehalten. Und die geographische Zerstreung hat die nationalen Denkweisen nur verstärken können.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DAS ENDE VON „MOBILIEN“, ODER INNOVATION, DIE DAS RISIKO DER KONZERTIERUNG AUF SICH NIMMT

Antonio GONZALEZ ALVAREZ

Dieser Artikel hätte die Überschrift tragen können : „Lektion für diejenigen, die innovative öffentliche Ideen durchsetzen wollen“. Es handelt sich um einen wahren Strategiekurs, den der Autor in seiner Darstellung des Erfolgs und des Scheiterns von „Mobilien“ erteilt, einem Projekt, das darin bestand, das Linienbusnetz der Ile-de-France weiterzuentwickeln : sich in einem Ausschuss, der ausschlaggebend ist, im Namen des hochzuhaltenden Allgemeininteresses durchsetzen, aus einem unklaren Anfangstext Vorteil ziehen, an der neuen Vision einer Welt der „nachhaltigen Mobilität“ festhalten. Dies mag zutreffen, aber weil man die Argumente der Gegner (für das Auto) nicht berücksichtigen wollte, weil man die wichtigsten Akteure (Volksvertreter, Fachberater) nicht beteiligte, doch vor allem, weil man sich nicht auf eine starke Projektleitung stützen wollte, nur um auf gewisse grundlegende Ziele nicht verzichten zu müssen, scheiterte das Vorhaben. Innovation und Konzertierung lassen sich nicht unbedingt miteinander vereinbaren, Ordnungspolitik und Pilotprojekte auch nicht : man muss auf Konsens verzichten können, aber im Rahmen einer „repräsentativen Demokratie“ !

ANDERE ZEITEN,
ANDERE ORTE

DIE BEAUFSICHTIGUNG DER BUCHHALTER IN FRANKREICH (ENDE DES 18. JAHRHUNDERTS – ZEIT ZWISCHEN DEN ZWEI WELTKRIEGEN) : DIE VERGANGENHEIT EINER ILLUSORISCHEN NOTWENDIGKEIT

Pierre LABARDIN

Ein himmelweiter Unterschied besteht zwischen dem Buchhalter des 18. Jh., der als Vertrauensmann angesehen wurde, und dem sehr kompetenten, aber beaufsichtigten Spezialisten, zu dem er in den Jahren um 1920 geworden war ! Die industrielle Revolution hatte nichts unverändert gelassen. Es wäre aber falsch, den veränderten Status nur der wirtschaftlichen Logik zuzuschreiben. Mit den größer werdenden Betrieben entwickelten sich neue soziale Beziehungen und neue

VERKANNTE REALITÄTEN

Führungsmethoden. Die Buchhaltung gehörte nicht mehr zu den Aufgabenbereichen des Betriebsleiters, der nunmehr seine Buchhalter kontrollieren musste, denn dieses Verhältnis beruhte nicht mehr auf gegenseitigem Vertrauen.

CANDIDE IM LAND DER BUCHHALTER : EINE EINFÜHRUNG IN DIE INTERNATIONALEN RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN FÜR JEDERMANN

Daniel GOUADAIN

Wie kommt in dieser Welt die Annäherung zwischen einem Finanzierungsbedarf und einer Investitionsentscheidung zustande ? Durch dieselbe Art und Weise zu zählen. Darin liegt der Kern des Problems. Zählen die einen besser als die anderen ? Sind die Kriterien der einen annehmbarer als die der anderen ? Und wenn schließlich die Gewinner nicht diejenigen wären, die ... mehrheitlich auf dieselbe Art und Weise zählen ? In Form eines Dialogs zwischen einem fiktiven Candide und einem alten Routinier macht der Autor die großen Fragen der Welt der Buchhaltung, die von Ambivalenzen geprägten Beziehungen zwischen Europa und den Vereinigten Staaten, die Vorherrschaft der letzteren und die noch möglichen Freiräume auf diesem Gebiet für jedermann verständlich.

MOSAIK

Michel VILLETTE : SELBSTPORTRAIT EINES „IDEALTYPISCHEN“ GESCHÄFTSMANNES

Zum Buch von Noël Goutard, *L'outsider, chroniques d'un patron hors norme*, Paris, Village Mondial, 2005.

Arnaud TONNELE : DIE WIRTSCHAFT, ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND INTERESSEN

Zum Buch von John K. Galbraith, *Les mensonges de l'économie – Vérité pour notre temps*, Paris, Grasset, 2004.

Christine BLONDEL : DAS UNBEWUSSTE IM ZENTRUM DER FAMILIENBETRIEBE

Zum Buch von Jacques-Antoine Malarewics, *Affaires de famille – Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris, Village mondial, 2006.

DIE BEWERTUNG DER KOMPETENZEN : EINE FAKULTATIVE ANORDNUNG ?

Laurent PASCAL

Der Nachweis der Kompetenzen zum Wohl der Beschäftigten, dies war die tragende Idee der Kompetenzbewertung, die vor etwa fünfzehn Jahren eingeführt wurde. Gar nicht so einfach, sagt uns der Autor, der in neun Unternehmen Untersuchungen durchgeführt hat, um Absichten und angebliche Ergebnisse dieses Vorgehens zu vergleichen. Neue Anordnungen sollen dabei herausgekommen sein, unbeachtete Sphären sollen Beachtung gefunden haben, die Rationalisierung soll sogar Fortschritte gemacht haben. Mag sein, sagt uns der Autor, aber das System funktioniert nur, wenn es vor allem Anreize bietet : die Anordnung muss fakultativ und Gegenstand von Beratungen sein ; sie muss konkret mit einer höheren Einstufung des Beschäftigten verbunden sein, ohne die

AN TATSACHEN GEMESSEN

der Begriff der Übertragung von Verantwortungen für den Beschäftigten womöglich keine positive Dimension gewinnt, da er sich zudem in seiner Autonomie eingeschränkt sehen kann. Das Unternehmen kauft dem Beschäftigten gewissermaßen seinen Verzicht auf ein Stück Autonomie ab und dafür übernimmt dieser mehr Verantwortung.

DIE KREATIVITÄTSMETHODE TRIZ UND DIE INNOVATION IN DEN MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEBEN

Jean-Claude BOLDRINI

Wie kommt es, dass eine Kreativitätsmethode, die TRIZ, die von einem Russen während der stalinistischen Herrschaft erfunden wurde, heute von mittelständischen Betrieben in Frankreich benutzt wird? Der

Erfinder ging von einer Idee aus, die ganz dem positivistischen Zeitgeist der Epoche entsprach, und die besagt, dass es möglich ist, Gesetzmäßigkeiten zu deduzieren, wenn man bei einer Erfindung Regelmäßigkeiten entdeckt. Nun ist heute das Angebot neuer Produkte mit hohem Mehrwert ein wichtiger Faktor der Wettbewerbsfähigkeit westlicher Unternehmer. Um so besser versteht man die Aktualität der Methode, denn die Staatsverwaltung möchte die Innovation befördern und die Unternehmen, die sich darum bemühen, begleiten. Für die Anwendung in mittelständischen Unternehmen war es jedoch notwendig, die Kreativitätsmethode, die anfänglich für große Unternehmen konzipiert worden war, anzupassen und deren epistemologische Widersprüche zu überwinden, um das Modellieren der Konzeptionsprozesse wirklich zu erneuern.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

LCULTURA Y RELACIONES DE PODER: UN ANÁLISIS LONGITUDINAL DEL GRUPO EADS

Christoph BARMAYER y Ulrike MAYRHOFER

¿El equilibrio de las relaciones de fuerza resiste a las fusiones internacionales? La creación de EADS, en 2000, simbolizaba el acuerdo económico perfecto entre Francia y Alemania: dirección bicefálica, paridad accionarial y el respeto escrupuloso del principio de simetría, todos los elementos estaban presentes para garantizar la perennidad de este modelo de equilibrio europeo. Seis años después, sólo se puede constatar una verdadera confusión en esta concepción europea de una fusión. ¿Qué fuerzas centrifugas hicieron que este bello ideal estallara? El equilibrio de las relaciones de poder no resistió a los valores de referencia de cada uno de los dos pueblos. La dispersión geográfica también reforzó los modos de pensamiento "nacionales".

LA MUERTE DE "MOBILIEEN" O LA INNOVACIÓN FRENTE A LA CONCERTACIÓN

Antonio GONZÁLEZ ÁLVAREZ

Este artículo podría llamarse "Lección para quienes quieren proponer ideas públicas innovadoras". El autor nos da un verdadero curso de estrategia en su presentación del éxito luego del fracaso de Mobilien, un proyecto que consistía en reforzar la red de autobuses en la provincia de Ile-de-France. Imponerse en un comité que será decisivo; en nombre de un interés general superior, aprovechar un contexto inicial ambiguo, apoyar la visión de un mundo emergente: "la movilidad duradera". Sólo que al no querer integrar los argumentos de los opositores (favorables al coche individual), al no querer que otros actores clave participasen (políticos, técnicos), pero sobre todo, al no apoyarse en una dirección de proyecto fuerte para no renunciar a ciertos objetivos de base, todo fue un fracaso. La innovación y la concertación no van necesariamente de la mano, la gobernanza y la dirección tampoco. Hay que saber renunciar al consenso, pero dentro del marco de una "democracia representativa".

LA VIGILANCIA DE LOS CONTABLES EN FRANCIA (DE FINALES DEL SIGLO XVIII HASTA LOS AÑOS 1920): UNA NECESIDAD ILUSORIA

Pierre LABARDIN

¿Cuánto camino se recorrió entre el hombre de confianza que era el contable del siglo XVIII y el hombre muy cualificado, pero vigilado, en el que se convertiría en los años 1920! La revolución industrial del siglo XIX no pasó sin dejar huella. Ahora bien, sería falso atribuir ese cambio de estatus sólo a la lógica económica. Cuando las empresas crecen en tamaño aparece una nueva relación social y una nueva forma de dirigir. La contabilidad ya no estará a cargo del patrón, quien tendrá que controlar a sus contables en los que ya no confía.

CÁNDIDO EN EL PAÍS DE LOS CONTABLES. LAS NORMAS IFRS CONTADAS A LOS JÓVENES

Daniel GOUADAIN

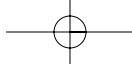
¿Qué permite a nivel mundial, acercar una necesidad de financiamiento a una necesidad de inversión? Una misma forma de contar. Precisamente ahí está todo el problema. ¿Acaso algunos cuentan mejor que otros? ¿Los criterios de unos son más válidos que los criterios de otros? Y si, finalmente, ¿los ganadores no fuesen los que cuentan de la misma manera? El autor, mediante un diálogo entre un falso Cándido y un personaje experimentado hace que los grandes interrogantes del mundo de la contabilidad sean accesibles a todos: las relaciones ambiguas entre Europa y Estados Unidos, la dominación de estos últimos y los márgenes de libertad que todavía se pueden explotar en este campo.

Michel VILLETTE: AUTORRETRATO DE UN HOMBRE DE NEGOCIOS "IDEAL TÍPICO"

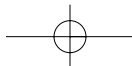
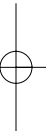
Comentarios sobre el libro de Noël Goutard, *L'outsider, Chroniques d'un patron hors norme*, Paris, Village Mondial, 2005.

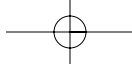
Arnaud TONNELE: LA ECONOMÍA, ENTRE CIENCIA E INTERESES

Comentarios sobre el libro de John K. Galbraith, *Les mensonges de l'économie - Vérité pour notre temps*, Paris, Grasset, 2004.

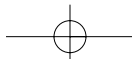
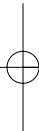
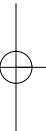


Encart page 1/2





Encart page 2/2



Christine BLONDEL: LA PARTE DE INCONSCIENTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Comentarios sobre el libro de Jacques-Antoine Malarewicz, *Affaires de famille – Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris, Village Mondial, 2006.

EL ENFOQUE DE LA CUALIFICACIÓN, ¿UNA PRESCRIPCIÓN FACULTATIVA?)

Laurent PASCAIL

La cualificación puesta de relieve para el bien de los trabajadores, esta era la idea central de los enfoques cualificativos, lanzados hace unos quince años. El autor, que realizó un estudio de nueve empresas y que critica las finalidades y los resultados supuestos de este enfoque, nos dice que las cosas no son así de fáciles. Han surgido nuevas prescripciones, se han tomado en cuenta esferas no exploradas, incluso se ha mejorado la racionalización de las empresas. De acuerdo, nos dice el autor, pero el sistema sólo funciona si es ante todo incitativo: la prescripción debe ser facultativa y ser el resultado de deliberaciones; y debe traducirse concretamente por una valorización del trabajador. Sin ello, la noción de responsabilización corre el riesgo de no tener ninguna dimensión positiva para el trabajador quien, al mismo tiempo,

ve su autonomía reducida. De cierta manera, la empresa compra al trabajador la renuncia a una parte de su autonomía, al igual que una mayor responsabilidad.

EL MÉTODO TRIZ Y LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

Jean-Claude BOLDRINI

¿Por qué razón un método de creatividad llamado TRIZ, inventado por un ruso durante el periodo estaliniano, es utilizado en Francia por PYMES industriales? El creador de este método tomaba como postulado de base una idea presente en el positivismo de la época: si se encuentran regularidades en los inventos, se pueden deducir leyes. Ahora bien, la oferta de productos nuevos con gran valor añadido representa hoy en día una parte importante de la competitividad de las empresas occidentales. Se entiende entonces el porqué de la actualidad del método, el gobierno desea apoyar la innovación y acompañar las empresas en esta dirección. No obstante, se tuvo que adaptar, para las PYMES, un método TRIZ creado para las grandes empresas e ir más allá de su ambigüedad epistemológica para renovar verdaderamente la modelización de los procesos de creación.

Нашим читателям, говорящим по-русски

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Культура и отношения с властью: горизонтальный анализ группы EADS

Кристоф Бармайер и Ульрике Мэйрхофер

Выдерживает ли уравновешенное соотношение сил международные слияния? Создание в 2000 году EADS символизировало полное экономическое согласие между Францией и Германией: двойное руководство, строго соблюдаемый акционерный паритет и принцип симметрии – все было продумано для обеспечения непреходящего характера этой модели европейского равновесия. Шесть лет спустя можно констатировать подлинный сумбур в этой синкретичной концепции Европы. Какие центробежные силы разрушили этот прекрасный ансамбль? Равновесие властных отношений не устояло перед эталонными ценностями каждого из народов. И географический разброс только укрепил «национальный» образ мышления.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Смерть «Mobilien», или новаторство с риском концентрации

Антонио Гонзалес Альварес

Эта статья могла бы называться «Урок тем, кто хочет продвигать новаторские общественные идеи». Автор преподает подлинный урок стратегии, представляя успех, а затем провал проекта Mobilien, который состоял в расширении автобусной сети в Иль-де-Франс: утвердиться в комитете во имя высшего общего интереса, воспользоваться двусмысленным начальным текстом, выступить за новое видение мира: «долгосрочная мобильность». Да, но вот что произошло: нежелание интегрировать аргументы оппонентов (сторонников личных автомобилей), отказ от участия ключевых действующих лиц (депутатов, технических специалистов), и в особенности недостаточно четкое управление проектом из-за нежелания отказаться от некоторых базовых задач привело к провалу. Новаторство и согласованность действий не обязательно ведут к успеху, руководство и управление тем более: надо уметь отказываться от консенсуса, но в рамках «представительной демократии»!

ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

Надзор за бухгалтерами во Франции (с конца XVIII века до периода между двумя мировыми войнами): прошлое иллюзорной необходимости

Пьер Лабарден

Какой путь пройден от доверенного лица – бухгалтера XVIII века, до компетентного, но контролируемого специалиста, которым он стал в 1920 годы! Это отчасти результат промышленной революции XIX века. Но было бы ошибочным относить это изменение статуса исключительно за счет экономической логики. Увеличению размера предприятий соответствовали иные социальные отношения и новые способы руководства. Бухгалтерия вышла за рамки прерогатив владельца, который должен отныне контролировать своих счетоводов, т.к. они утратили его доверие.

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Кандид в стране бухгалтеров: молодежь посвящается в нормы IFRS

Даниэль Гуаден

Что позволяет, на мировом уровне, сблизить потребность в финансировании и решение сделать инвестиции? Одинаковый способ расчета. В этом и состоит проблема. Считают ли одни лучше, чем другие? Внушают ли критерии одних больше доверия, нежели критерии других? А что, если правы не те, кто в своем большинстве считают одинаковым способом?

Прибегнув к воображаемому диалогу между лже-Кандидом и умудренным специалистом, автор доступно излагает важные вопросы, занимающие мир бухгалтерии, двойственные отношения между Европой и Соединенными Штатами, доминирование последних, и маржу свободы, которая еще существует в этой области.

МОЗАИКА

Автопортрет «идеально-типичного» бизнесмена

О книге Ноэля Гутара «Аутсайдер, Хроника необычного руководителя», изд-во Village Mondial, 2005 г.

Мишель Виллет

Экономика – между наукой и интересами

О книге Джона К. Гэлбрайта «Ложь экономики – Истина для нашего времени», изд-во Grasset, 2004 г.

Арно Тоннель

Бессознательное в центре семейных предприятий

О книге Жака-Антуана Маларевич «Семейный бизнес – Как семейные предприятия управляют сменой руководства и преемственностью», изд-во Village Mondial, 2006 г.

Кристина Блондель

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Демарш компетенции: факультативное предписание?

Лоран Паскай

Упор на компетенцию для блага трудящихся – вот основная идея подхода, выдвинутого лет пятнадцать тому назад. Не так все и просто, говорит автор, который провел расследование на девяти предприятиях и переосмысливает предполагаемые результаты этого демарша. Появились новые предписания, были приняты в расчет еще не исследованные области, рационализация предприятий, похоже, улучшилась. Конечно, говорит автор, но система функционирует только в том случае, если она является прежде всего стимулирующей: предписание должно быть факультативным и стать предметом обсуждений, конкретно оно должно выражаться в повышении ценности работника – без этого понятие ответственности рискует потерять позитивное значение для трудящегося, который видит, кроме всего прочего, что его автономия сокращается. В некотором смысле предприятие покупает у своего работника отказ от части самостоятельности и ответственности.

В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

Метод TRIZ и новаторство на малых и средних предприятиях

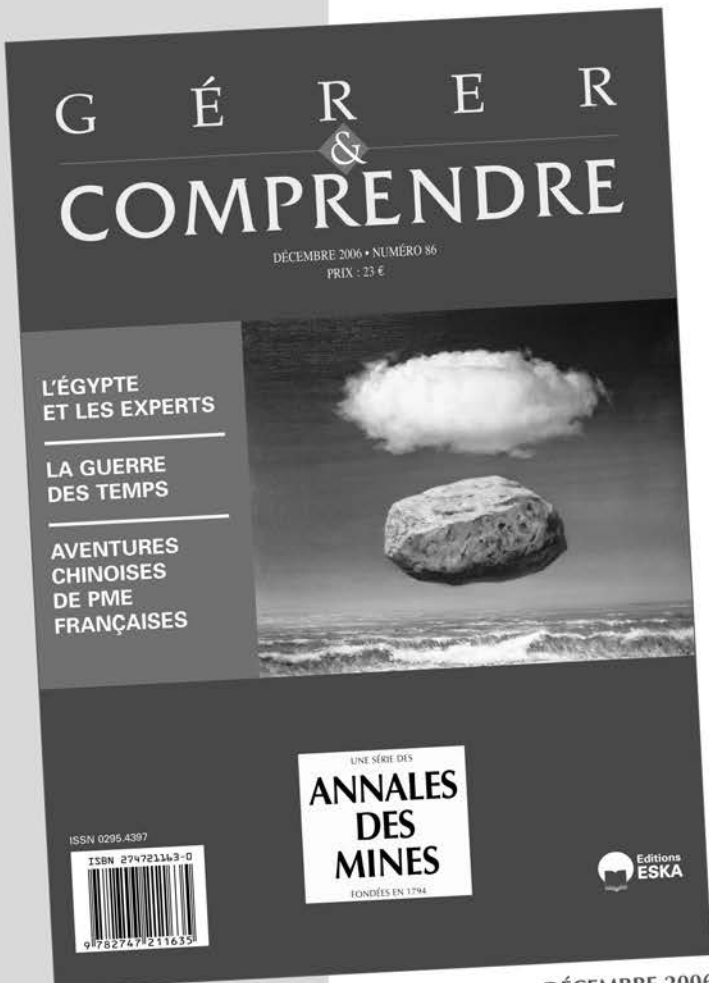
Жан-Клод Болдрини

Как получилось, что креативный метод, названный TRIZ и изобретенный одним русским в разгар сталинизма, отныне применяется во Франции малыми и средними промышленными предприятиями? Этот человек взял за основу вполне позитивистскую идею той эпохи: если в изобретениях можно найти регулярность, можно вывести из них законы. Предложение новых продуктов со значительной добавленной стоимостью составляет сегодня значительную часть конкурентоспособности западных предприятий. Таким образом мы лучше понимаем актуальность метода, а органы государственной власти хотят поощрять новаторство и сопровождать предприятия на этом пути. Однако следовало адаптировать метод TRIZ, разработанный изначально для крупных объединений, к малым и средним предприятиям, и преодолеть его эпистемологическую двусмысленность, чтобы действительно обновить моделирование процессов проектирования.

G É R & E R COMPRENDRE

SOMMAIRE

- LA GUERRE DES TEMPS
Par Jean-Emmanuel RAY
- L'ÉGYPTE ET LES EXPERTS
Par Michel CALLON
- LE PARADOXE DU RETARD DE L'INDUSTRIE SPATIALE
DANS SES FORMES ORGANISATIONNELLES
ET DANS L'USAGE DES TIC
Par Victor DOS SANTOS PAULINO
- VEOLIA ENVIRONNEMENT : un modèle de changement orga-
nisationnel hybride
Par Christophe PLOUVIER
- Michel VILLETTE
DES DIFFICULTÉS DE LA RÉFÉRENCE À LA PRATIQUE
À propos du livre *Managements de l'extrême* de Michel BERRY, Paris,
Autrement, 2006
- Jean-Michel SAUSSOIS
FOUCAULT ET LA GESTION : QUEL RAPPORT ?
À propos du livre *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de
Michel Foucault*, sous la direction d'Armand HATCHUEL, Eric PEZET, Ken
STACKLEY et Olivier LENAY, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005
- Alain HENRY
MYTHOLOGIE DES « MODERNES »
À propos du livre *L'étrangeté française* de Philippe D'IRIBARNE, Paris,
Seuil 2006
- Marie-Anne DUJARIER
LA PSYCHOLOGIE AU CHEVET DU TRAVAIL
À propos du livre *Cliniques du travail* de Dominique LHUILIER,
Toulouse, Éditions Érès, collection Clinique du travail, 2006
- LA DOUBLE « JOINT-ADVENTURE » DE PME FRANÇAISES
EN CHINE : UNE ÉTUDE DE CAS (1994-2004)
Par Michèle DUPRÉ et Étienne de BANVILLE
- LA RÉFORME DE LA RECHERCHE PUBLIQUE AU JAPON :
UNE RÉNOVATION EN COURS
Par Hiroatsu NOHARA



DÉCEMBRE 2006
ISSN 0295.4397
ISBN 2-7472-1163-0

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* décembre 2006 - numéro 86 (ISBN 2-7472-1163-0) 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

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

ENJEUX D'AVENIR DE L'INDUSTRIE NUCLÉAIRE

Le nucléaire, un des atouts maîtres dans la nouvelle donne énergétique mondiale – *Anne Lauvergeon*

EDF et la production nucléaire : les clés d'une réussite industrielle – *Bernard Dupraz et Laurent Joudon*

Les déchets radioactifs – *Marie-Claude Dupuis*

La R&D sur les filières nucléaires actuelles et futures : enjeux et perspectives – *Philippe Pradel*

L'industrie nucléaire : les grands enjeux pour la France en termes de politiques industrielle, énergétique et environnementale – *Florence Fouquet, Cyrille Vincent, Francis Iglésias*

L'Autorité de sûreté nucléaire, Autorité administrative indépendante – *André-Claude Lacoste*

L'industrie nucléaire et le débat public – *Yves Mansillon*

Les Français et les déchets nucléaires – *Philippe d'Iribarne*

Du cachalot au tritium – *Jacky Bonnemains*

L'énergie nucléaire au Royaume-Uni – *Sir David King*

Les nouvelles perspectives de la politique énergétique au Royaume-Uni – *Malcolm Grimston*

L'énergie nucléaire aux États-Unis – *Richard Meserve*

Avons-nous un avenir commun en matière énergétique ? – *Bjorn Stigson*

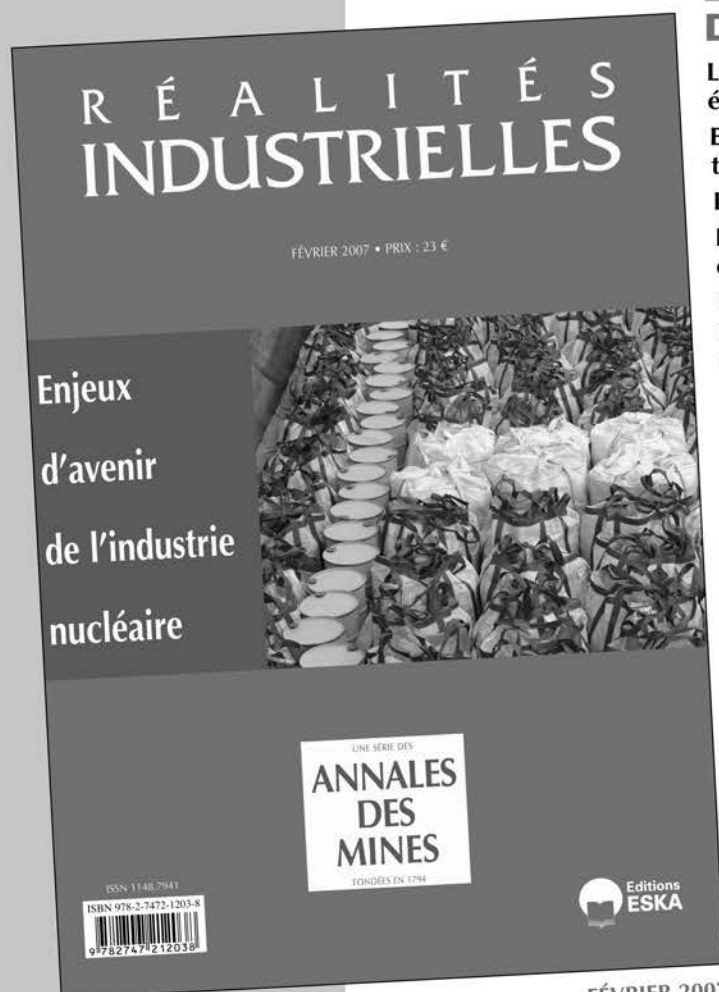
HORS DOSSIER

Les horizons temporels de l'entreprise – *Les ingénieurs-élèves de l'École nationale supérieure des Mines de Paris, promotion 2004*

La gestion du risque humain : de la difficulté de disposer de signaux et d'indicateurs. Des procédures à la réflexivité – *Cécile Banon, Olivier Guillaume, Gilles Deleuze*

Trop de pétrole ! Énergie fossile et réchauffement climatique de Henri Prévot, Le Seuil, janvier 2007 – *Recension par Jean-Pierre Dupuy*

*Le dossier a été coordonné par Pierre AMOUYEL
Nous remercions aussi pour son aide Alain BUCAILLE (Areva)*



FÉVRIER 2007
ISSN 1148.7941
ISBN 978-2-7472-1203-8

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** février 2007 « Enjeux d'avenir de l'industrie nucléaire » (ISBN 978-2-7472-1203-8) 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