

« *Je vous parle d'un temps...* »

Qui se souvient de ce temps où l'on croyait que l'entreprise, bien davantage qu'un simple lieu de travail, pouvait être, pour le salarié aussi, un lieu de profit tant financier que personnel? Que s'épanouir au travail n'était pas contradictoire avec y être efficace? Et que, lieu d'échanges, de culture et d'ouverture, cette même entreprise pouvait renvoyer dos à dos l'*Homo œconomicus* et le Prolétaire marxiste, pour inventer une nouvelle socialité faite d'implication, de participation et de développement individuel? Vous m'objecterez avec raison que ces temps révolus étaient ceux des Trente Glorieuses, qu'un point de croissance en plus ou en moins n'était alors pas une affaire d'État et que, de mondialisation, nul ne se préoccupait, bien à l'abri des frontières d'un Hexagone où la crainte d'être un jour chômeur n'angoissait personne. Des pionniers – dois-je désormais dire des rêveurs – y ont alors cru, en ces temps où les mots *fonds de pension*, *golden parachute* ou *stock option* étaient encore inconnus. Max Pagès – qui fut l'un d'eux et non des moindres – témoigne, au fil d'un riche entretien mené par Gilles Arnaud et Francis Pavé, de cette aventure qui mettait l'homme au cœur du travail.

De cette utopie, il est advenu ce que l'on en voit aujourd'hui. « *Investissez-vous au travail! Épanouissez-vous en projet!* », clame tel entrepreneur moderne dont Alain Asquin, Gilles Garel et Thierry Picq interrogent la réalité des pratiques masquées sous les oripeaux de l'action heureuse et découvrent que le si beau projet est aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations et qu'il peut aussi devenir une véritable machine à exiger et à juger les individus. « Épanouissement », disiez-vous?

« *Soyez éthiques! Respectez les valeurs de l'entreprise!* », rugit tel autre, drapé, tel un prédicateur, dans ses chartes et ses codes de bonne conduite. Paradoxe, que tout cela, s'insurge Brigitte Pereira: à travers l'articulation de ces beaux principes, on découvre de nouvelles obligations à l'égard des salariés, parfois contradictoires avec les exigences découlant de leurs contrats de travail. Morale, disiez-vous? Sortie de cadres: Amélie Seignour, Florence Palpacuer et Corinne Vercher nous emmènent hors champ camera et nous font le pitch d'un mauvais film intitulé: « *Licenciement pour motif personnel* » et sous-titré « *Allez vous épanouir ailleurs!* ». Le salarié décadré n'est plus licencié, mais incité à reprendre sa liberté et à profiter des opportunités – parfois négociées – d'un nouveau départ, ses éventuelles protestations parfois muselées par un « pécule » compensatoire. Le LMP semble ainsi symptomatique de l'émergence d'un modèle de management par le marché, flexible et contractuel, dont il deviendrait le mode de rupture privilégié. « Ressources humaines », disiez-vous?

L'armée, dont l'organisation fut longtemps un anti-modèle pour les managers, serait-elle désormais un modèle d'organisation où l'humain aurait encore sa place, face aux TIC, ERP, ROI et autres acronymes? Le cas des communautés de métier dans l'US Navy et l'US Army analysé par Cécile Godé-Sanchez porte à le croire. Sans doute l'enjeu vital y est-il plus décisif que l'appât du gain; sans doute le sens collectif donné à l'action y est-il prégnant, plus qu'ailleurs. Mais l'article montre aussi que l'identité d'un groupe, alimentée par des valeurs comportementales et un langage partagés, facilite la compréhension commune des actions, tout en réduisant les coûts liés à la spécification des objectifs et à la charge de la coordination.

Il me semble que Max Pagès n'avait pas démontré autre chose en son temps. Cent fois sur le métier, remettez donc votre ouvrage, Monsieur Pagès: vous avez encore beaucoup à nous apprendre!

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° 90 • DÉCEMBRE 2007

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

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**,  
Iconographie  
**Marisa 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. 97-98

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

Wilhelm Hammershø, Portes ouvertes, huile sur toile, 1905. Copenhague, David Collection. Photo © AKG-images

## 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° et 3° de couverture, page 96  
CONEXPO - CON/AGG 2008 :  
4° de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84  
**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse  
**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC  
**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

## Bernard COLASSE

Université de Paris-Dauphine  
**Caroline ELISSEFF**  
Secrétaire de rédaction

## Hervé DUMEZ

Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

## Daniel FIXARI

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

## Dominique JACQUET

Université Paris X Nanterre

## Hervé LAROCHE

ESCP-EAP

## Pascal LEFEBVRE

Université d'Évry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

## Christian MOREL

Renault

## Jean-Philippe NEUVILLE

INSA

## Frédérique PALLET

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

## François PAVÉ

Centre de sociologie  
des organisations

## Louis-Georges SOLER

INRA

## Jérôme TUBIANA

Danone

## François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales  
des Mines*

## Michel VILLETTE

ENSIA

## Jean-Marc WELLER

LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

## GÉRER & COMPRENDRE RELECTEURS HORS COMITÉ

## Franck AGGERI

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

## Gilles AMADO

Groupe HEC

## Rachel BEAUJOLIN

Reims Management School

## Pierre-Jean BENGHOZI

Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

## Annabelle-Mauve BONNEFOUS

Groupe HEC

## Florence CHARUE DUBOC

École polytechnique

## François ENGEL

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

## Sébastien GAND

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

## François GINSBOURGER

École des mines de Paris

## Thierry HOMMEL

Sciences Po

## Benoit JOURNE

Université de Nantes

## Frédéric KLETZ

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

## Catherine CHEVALIER KUZLA

Université Paris Dauphine

## Pascal LE MASSON

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

## Nicolas MOTTIS

Groupe ESSEC

## Jean-Philippe NEUVILLE

INSA

## Thomas PARIS

CNRS

## Claude RIVELINE

École des mines de Paris

## Jean-Miche SAUSSOIS

ESCP-EAP

## Dominique TONNEAU

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

## Bertrand VENARD

Audencia Nantes

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

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF  
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.

TÉMOIGNAGE

## 4 L'ÉLECTRON LIBRE DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

Entretien avec Max PAGÈS,  
mené par Gilles ARNAUD et Francis PAVÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

## 20 OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DU LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL

Par Amélie SEIGNOUR, Florence PALPACUER  
et Corinne VERCHER

AUTRES TEMPS,  
AUTRES LIEUX

## 30 POURQUOI LES COMMUNAUTÉS DE MÉTIER DE L'US NAVY ET DE L'US ARMY S'APPROPRIENT-ELLES DIFFÉREMMENT LES TIC ?

Par Cécile GODÉ-SANCHEZ

RÉALITÉS MÉCONNUES

## 43 LE CÔTÉ SOMBRE DES PROJETS Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet

Par Alain ASQUIN, Gilles GAREL, Thierry PICQ

RÉALITÉS  
MÉCONNUES

## 55 CHARTES ET CODES DE CONDUITE : LE PARADOXE ÉTHIQUE

Par Brigitte PEREIRA

L'ÉPREUVE DES FAITS

## 67 LE RÔLE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE SUCCÈS D'UN « ERP » À AIR FRANCE

Par Redouane EL AMRANI

MOSAÏQUE

## 82 Arnaud TONNELÉ LIBERTÉ, ÉGALITÉ, HÉRITIER

À propos du livre de Thomas PHILIPPON,  
*Le Capitalisme d'héritiers – La crise française  
du travail*, Seuil, 2007

## Aurélien ACQUIER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : UNE AFFAIRE DE COMMUNICATION ?

À propos du livre de Patrice de LA BROISE et  
Thomas LAMARCHE (éds), *Responsabilité sociale :  
vers une nouvelle communication des entreprises ?*,  
Presses Universitaires du Septentrion, 2006

## Hervé DUMEZ LA RÉFORME DANS LES ORGANISATIONS : UN ESPOIR SANS CESSÉ RENAISSANT

À propos du livre de Nils BRUNSSON, *Mechanisms  
of Hope. Maintaining the Dream of the Rational  
Organization*, Copenhagen, Copenhagen Business  
School Press, 2006

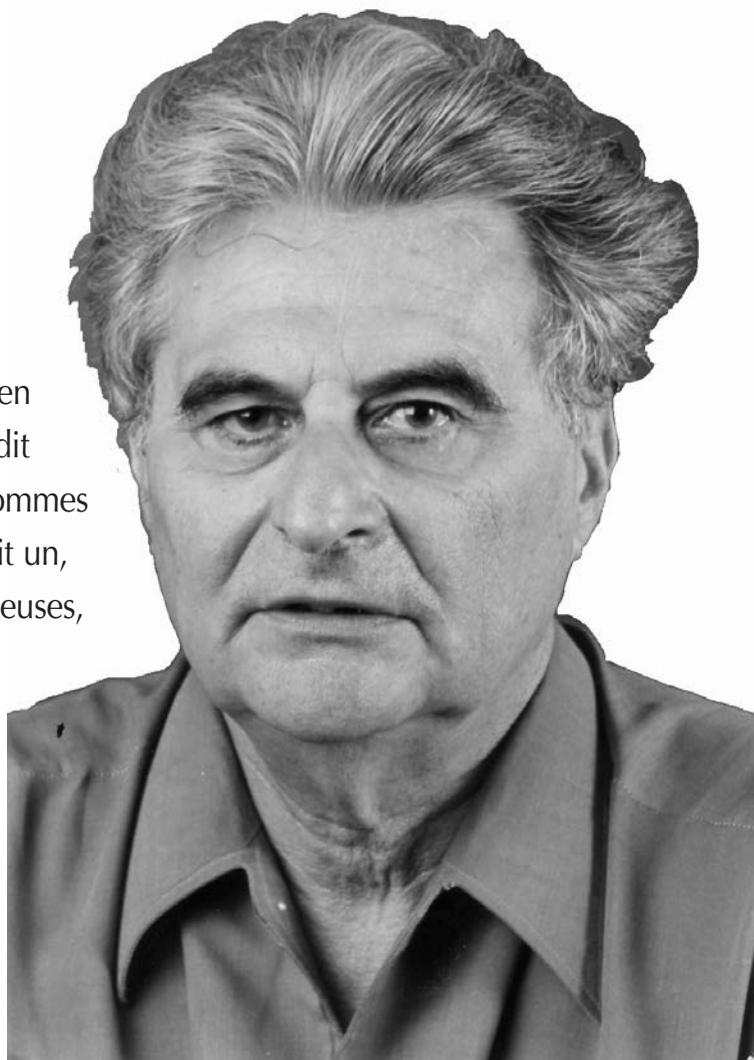
RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS

## 89 ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

# L'ÉLECTRON LIBRE DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

## Entretien avec Max PAGÈS, psychologue, psychothérapeute, ancien Professeur des Universités

*Gérer & Comprendre* poursuit ses grands entretiens avec les pionniers de la psychosociologie (\*). Tous se sont demandé, après la Seconde Guerre mondiale, comment l'homme en était arrivé à ce stade de barbarie. Tous se sont dit qu'il fallait s'intéresser aux relations entre les hommes au sein des groupes, et l'entreprise en constituait un, privilégié. C'était l'après-guerre, les Trente Glorieuses, l'attrance pour la psychologie, la fascination pour les expériences américaines, un terrain entièrement à défricher en France... Il y eut des chemins communs, des conflits, des ruptures, mais tous ont gardé cette jeunesse d'esprit qui fait qu'aujourd'hui encore, ils scrutent les relations humaines dans un monde qui n'a plus rien à voir avec celui des années cinquante.



Max Pagès a 81 ans et il se livre spontanément. Très jeune, il va voyager à l'étranger, connaître différents milieux sociaux, et souffrir de la mésentente de ses parents. On comprend mieux son ouverture d'esprit, ses capacités d'adaptation et d'observation, sa quête de réconciliation. Ces qualités, il va les mettre au service d'une recherche permanente: obtenir le changement en agissant sur le système « socio-mental ». La psychologie expérimentale, les expériences américaines sur les groupes, la non-directivité, l'intervention dans de grandes entreprises: tout l'intéresse! Pragmatique et curieux, il ne cesse de lancer de nouveaux chantiers, avec la conviction que pratique de changement et pratique de recherche sont indissociables. Max Pagès, l'élément incontrôlable de la psychosociologie, est devenu psychothérapeute, et il se demande, aujourd'hui, si la « radicale modération » n'est pas un concept déterminant face aux violences politiques du monde actuel... un nouveau chantier?

Entretien mené, le 31 mai 2006, par **Gilles ARNAUD**, Groupe ESC Toulouse et **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC (\*\*)

#### MAX PAGÈS, QUELQUES REPÈRES...

Max Pagès est l'un des principaux fondateurs et animateurs du mouvement psychosociologique français. C'est un des pionniers de l'intervention en organisation.

Ses ouvrages, comme *La Vie affective des groupes* (1968) ou *L'Emprise de l'organisation* (ouvrage collectif de 1979), ont marqué la pensée et la pratique de plusieurs générations d'intervenants.

À 81 ans, il est aujourd'hui professeur émérite à l'Université Paris VII et exerce toujours en tant que psychothérapeute, à titre privé.

Un parcours nullement linéaire :

– Après diverses études philosophiques et psychologiques, Max Pagès devient docteur en Psychologie (1964), puis docteur d'État ès lettres et sciences humaines (1968) à la Sorbonne ;

– Professeur titulaire de psychologie sociale à l'Université Paris-Dauphine, de 1968 à 1980, il y fonde le Laboratoire de changement social (LCS) ; puis il devient professeur titulaire de psychologie cli-

nique à l'Université Paris VII, jusqu'à sa retraite académique, en 1993 ;

– Sur le plan professionnel, il occupe, dès 1951, les fonctions de chef du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS, qu'il quitte en 1958 pour fonder l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique). Il en sera le secrétaire général et un intervenant actif jusqu'à son départ, en 1970 ;

– Après l'ARIP, Max Pagès n'abandonne pas pour autant ses activités de consultation psychosociale et de formation, qui nourrissent ses recherches et ses publications, dans les années soixante-dix ;

– En 1980, il intègre, à l'Université Paris VII, le Laboratoire de psychologie clinique, au sein duquel il crée un groupe de travail sur l'émotion ;

– Depuis 1980, Max Pagès se consacre principalement à la psychothérapie, tant sur le plan théorique que pratique. Il s'intéresse également à l'épistémologie et à la politique, auxquelles il a consacré plusieurs publications. Nombre de ses ouvrages et articles ont été traduits en allemand, anglais, grec, italien et portugais.

**Gérer & Comprendre :** *Pouvez-vous, pour commencer, dire quelques mots de vos origines familiales et de vos premières années de formation ?*

**Max Pagès :** Je suis né en 1926 à Constantinople, aujourd'hui Istanbul, en Turquie (à l'époque, les

Chrétiens disaient Constantinople et c'est ainsi que l'on nommait la ville, dans ma jeunesse). Mon père était le fils d'un agrégé de philosophie, issu d'une famille de paysans du Midi de la France. Mon grand-père avait d'ailleurs écrit une thèse sur Tolstoï et était même allé le voir en Russie, avant de se suicider, à

(\*) Jean-Claude ROUCHY (*G & C* 89, septembre 2007) et Eugène ENRIQUEZ (*G & C* 63, mars 2001).

(\*\*) Pour préparer cet entretien, nous nous sommes appuyés sur le dernier ouvrage de Max PAGÈS: *L'Implication dans les sciences humaines. Une clinique de la complexité*, Paris, L'Harmattan, 2006.

40 ans, sans laisser un sou à ses enfants. Mon père était l'aîné, animé d'un sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses frères et sœurs. D'où sa volonté de gagner de l'argent. Ainsi, bien qu'ayant eu la possibilité d'entrer comme assistant au cabinet de Paul Reynaud (qui était encore avocat, à l'époque), il avait préféré se faire embaucher dans une maison de commerce de Constantinople, qui avait des magasins au Caire et dans tout le Moyen-Orient. Il y avait d'abord rapidement réussi, mais s'était finalement ruiné. Il était donc rentré en France, où il était devenu journaliste, en commençant tout en bas de l'échelle, aux « chiens écrasés » du *Petit Parisien*. C'était le grand journal de l'époque. Puis, il fit un coup incroyable. Il avait en effet appris qu'un autre grand quotidien, *L'Intransigeant*, qui appartenait à Léon Bailby, cherchait acquéreur. Il eut alors l'idée de le vendre à Louis Dreyfus, un riche marchand de grains. Il était donc allé directement proposer ses services à Léon Bailby (que j'ai, pour ma part, rencontré quand j'avais huit ans, dans son superbe immeuble sur les Champs-Élysées) : « Monsieur Bailby, j'ai entendu dire que vous étiez vendeur de *L'Intransigeant*... ? » – « Pardon, Monsieur, mais qui êtes-vous ? », avait demandé Léon Bailby. Mon père n'était effectivement rien, tandis que Bailby, lui, était un personnage important. Et mon père de poursuivre, sans se démonter : « Je peux vous le faire vendre au moins cent cinquante millions ! ». Il le vendit même davantage et toucha beaucoup d'argent : environ un million de francs de l'époque. C'était quelque chose comme deux cents fois son salaire d'alors. Cela a été un tournant important dans ma vie. Auparavant, nous habitions Square de Châtillon, qui, à l'époque, se situait au cœur d'un quartier ouvrier dans le XIV<sup>e</sup> arrondissement de Paris ; j'y étais très heureux, je jouais dans la rue avec les enfants du voisinage. Du jour au lendemain, nous sommes allés vivre dans un très beau duplex du XVI<sup>e</sup> arrondissement, avec un maître d'hôtel en queue de pie. Nous étions devenus des nouveaux riches. Mon père avait de très belles voitures américaines : La Salle, Buick... Moi, j'étais beaucoup moins heureux, parce que les fils de bourgeois ne jouaient pas dans la rue. Il y avait aussi d'autres raisons : mon père et ma mère ne s'entendaient pas ; j'étais assez solitaire, à la maison. Ma vie, c'était le lycée et les voyages. Quand j'avais dix ans, mon père m'avait dit : « *Il faut que tu parles les cinq grandes langues européennes : c'est impératif !* ». Donc, tous les ans – non parce que j'avais des difficultés, mais parce qu'on n'étudiait pas vraiment les langues étrangères en France – j'allais systématiquement en vacances à l'étranger. J'ai également eu un précepteur particulier, qui m'a, entre autres choses, appris l'anglais et un petit peu le russe. Ce faisant, je suis devenu résolument xénophile, non seulement en matière de langues, mais même en général. Ainsi, parmi mes meilleurs amis, vous trou-

verez un Brésilien, un Grec, un Allemand, une Italienne, un Anglais, des Américains... et aussi quelques Français ! Lorsque, par la suite, j'ai été amené à pratiquer la dynamique de groupe à l'étranger, j'avais pour règle de toujours travailler dans la langue du pays, que ce soit au Brésil, aux États-Unis, au Mexique, en Allemagne, en Italie...

*Dans quel cadre et à quelle époque êtes-vous parti, pour la première fois, aux États-Unis ?*

En fait, j'étais en licence de philosophie à la Sorbonne et je me suis arrêté parce que je ne travaillais pas assez ; j'avais une fin d'adolescence difficile. Alors, j'ai décidé de faire mon service militaire et il se trouve que mon père est mort à ce moment-là, en janvier 1947. En un sens, cela m'a fait du bien, parce qu'il était encombrant pour moi. Je l'aimais, mais j'avais peine à être un homme, face à lui. Ensuite, j'ai repris mes études à toute vitesse : j'ai terminé ma licence de philosophie, parce qu'il fallait l'avoir, mais, en même temps, comme beaucoup d'étudiants de l'époque, je suis passé de la philosophie à la psychologie : d'une part, parce que j'étais névrosé et que la psychologie m'intéressait pour cette raison, et, d'autre part, parce que j'étais devenu un peu plus pragmatique : il fallait que je gagne ma vie, car mon père, lui aussi, n'avait laissé que très peu d'argent. Donc, j'ai travaillé jeune, et d'abord comme comptable au Crédit Lyonnais. Puis, j'ai passé deux diplômes de l'Institut de psychologie de la Sorbonne. Et enfin, surtout, j'ai fait l'INOP (l'Institut national d'étude du travail et de l'orientation professionnelle), qui était beaucoup plus moderne que la Sorbonne. En effet, l'INOP préparait au métier de conseiller d'orientation professionnelle dans les collèges et lycées. Idéologiquement, la référence était l'école française de la psychologie expérimentale (Piéron, Wallon, etc.). En même temps, je prenais contact avec la psychanalyse. Ces deux univers coexistaient en moi, mais n'étaient pas reliés entre eux, ni par les professeurs, ni par les intellectuels que je fréquentais. En sortant de l'INOP, la filière normale consistait à prendre un poste de conseiller d'orientation professionnelle, mais je trouvais cette démarche bureaucratique. J'avais plutôt envie de travailler pour des entreprises. Et je voulais, aussi, aller aux États-Unis. J'ai donc posé ma candidature auprès d'une association franco-américaine privée, l'Association Atlantique, qui avait des moyens importants et qui envoyait des stagiaires en Amérique (en général, des travailleurs sociaux). J'ai été le premier psychologue à en profiter. Ils m'ont payé un an de stage aux États-Unis, en 1950-1951. Je me trouvais à Cleveland, Ohio, dans le bureau d'orientation professionnelle de la ville (*Vocational Guidance Bureau*) : c'était exactement ce que j'étais censé faire en France, mais eux, ils le faisaient – à l'américaine. Là, j'ai tout de suite été émer-

veillé. Je suis tombé amoureux des États-Unis. D'abord, on n'y manquait de rien, tandis qu'en France, on n'avait pas grand-chose, du fait des conséquences de la guerre. Ensuite, professionnellement, les réunions commençaient et finissaient à l'heure ; et puis les Américains savaient travailler : pour moi, à cette époque, ils savaient tout. Là-bas, j'ai découvert Carl Rogers (1), qui commençait vraiment à être connu. J'ai lu *Counseling and Psychotherapy*, son premier grand livre, et j'ai été emballé. L'association Atlantique avait aussi une excellente pratique vis-à-vis des stagiaires : elle laissait le dernier trimestre libre. Je suis donc allé trouver Rogers, qui était Professeur à l'Université de Chicago, et je lui ai dit que je voulais travailler avec lui. Il m'a répondu : « *Je vous prends dans mon séminaire post-doctoral.* » J'avais une simple licence, mais j'ai tout de même passé un trimestre d'été avec Rogers, et je suis revenu en France avec cet acquis dans mes bagages. L'Université de Chicago marchait très fort. Pour vous donner une idée : nous étions en plein maccarthysme et, pourtant, c'est là que j'ai vu mes premiers grands films soviétiques (Eisenstein, etc.) ! Cette université était une institution très puissante.

*Qu'avez-vous fait quand vous êtes revenu en France ?*

Préalablement à mon voyage, à la fin des années quarante, j'avais effectué quelques recherches, en France, pour trouver un emploi dans le monde de l'entreprise. J'avais ainsi eu un contact avec Jean Stoetzel, qui était professeur à la Sorbonne et directeur-fondateur de l'IFOP. Ça a tout de suite très bien accroché entre nous, bien que nous soyons différents à bien des égards. Il a d'ailleurs joué un grand rôle dans ma carrière universitaire : par exemple, sans que je le lui

demande, il me faisait régulièrement inscrire sur les listes d'aptitude au grade supérieur. Donc, voilà Stoetzel qui me dit : « *Je vous embaucherais bien, mais je n'ai qu'un demi-poste. Allez voir Pouderoux, à la CEGOS, peut-être qu'il vous donnera un autre demi-poste... ?* » Je rencontre alors Noël Pouderoux qui me confirme : « *Vous m'intéressez..., mais, pour l'instant, je n'ai rien à vous proposer.* » C'est sur ces entrefaites que je suis parti aux États-Unis. Là-bas, durant mon trimestre d'été chez Rogers, je reçois un télégramme de la CEGOS m'indiquant : « *Revenez d'urgence, nous avons pour vous un poste de chef du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS.* » J'ai répondu : « *Votre poste m'intéresse, mais il vous faudra attendre septembre, que j'aie terminé mon stage.* »



© Jean-François Campos/Agence VU

J'arrive donc à la CEGOS, et je conduis ces expériences de sélection un peu novatrices. Mais, rapidement, j'ai été amené à faire de la formation et de l'intervention.

laquelle se trouve l'individu. Les Américains avaient mené des expériences intéressantes pendant la guerre, visant à développer les applications de la psychologie de la forme en recourant à des tests de situations, notamment au niveau groupal. En même temps, je me disais que les descriptions de postes étaient « bidon ». Alors, j'avais essayé de constituer des groupes de cadres d'entreprises clientes, qui fonctionnaient en même temps que le groupe des personnes à sélectionner. Avec les cadres de l'entreprise, nous ren-

## LA CEGOS, LE TEMPS DES APPRENTISSAGES

Ils m'ont attendu. Ce n'est pas ce que l'on ferait, aujourd'hui. Ni moi, ni eux ! C'étaient les Trente Glorieuses qui commençaient. C'est ainsi que je rentre en France et que je prends, fin 1951, mon premier poste à la CEGOS, dans un service où il y avait trois psychotechniciennes qui administraient des entretiens de sélection destinés à des cadres. J'ai commencé à m'intéresser à ce qui se faisait à la CEGOS en la matière, en essayant d'introduire des tests holistiques. Le mot vient du grec *holos*, entier, et renvoie à la psychologie de la forme, qui s'intéresse à la situation d'ensemble dans

(1) Carl Rogers est un psychologue américain célèbre (1902-1987), qui a fondé l'approche non-directive, encore nommée « centrée sur le client ».

contrions les candidats et nous discussions d'eux en groupe, mais sur des critères concrets et ad hoc plutôt qu'abstraites et prédéfinies. En fait, il y avait en germe, dans ces expériences, une forme embryonnaire d'intervention psychosociologique, une pré-intervention. Jean Dubost avait ouvert la voie, avec Guy Palmade, à l'EDF. Palmade avait d'ailleurs été le premier directeur du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS. Dubost l'avait remplacé à ce poste avant moi. J'arrive donc à la CEGOS, et je conduis ces expériences de sélection un peu novatrices. Mais, rapidement, j'ai été amené à faire de la formation et de l'intervention. Je n'avais aucune expérience dans ce domaine, mais j'apprenais à une vitesse extraordinaire. La CEGOS me laissait en paix, car je lui rapportais de l'argent. Il y avait alors entre nous une confiance totale, qui me permettait d'être sur le terrain, plongé dans des situations intéressantes.

*Vous étiez très jeune, de surcroît. Quelles ont été vos premières interventions ?*

J'avais, à cette époque entre 25 et 30 ans. Ce furent pour moi des années riches, de formation, d'apprentissages, d'essais. Poudroux m'emmenait dans des séminaires de patrons. Il me faisait faire un topo, et il fallait que je vende ma camelote ! Certains dirigeants étaient intéressés ; ça c'est passé comme ça pour ma première intervention psychosociologique dans un grand magasin parisien, puis pour une autre intervention dans l'entreprise de distribution qui appartenait au même groupe et dont je reparlerai. Dans le grand magasin parisien, la méthode que j'ai expérimentée consistait à mener des interviews sur place, avec les membres du personnel qui avaient rencontré des problèmes, des conflits, par exemple. Puis, j'écrivais des études de cas sur cette base empirique ; ensuite, j'animais des discussions de cas avec les acteurs de la structure, selon une méthodologie non directive. Ma méthode était un peu un enfant bâtard de la Harvard Business School et de Rogers. C'était aussi plutôt risqué, parce que la conduite non directive de groupes dans un grand magasin, au milieu des années cinquante, avait de quoi surprendre les intéressés ! Mais cela a tout de même bien accroché.

Dans la foulée, en 1955, j'effectuai mon deuxième voyage aux États-Unis, dans le cadre d'une mission européenne organisée par l'OCDE et financée par les États-Unis, pays décidément très important au début de ma carrière ! À cette occasion, je suis allé à Bethel, qui était la Mecque de la dynamique de groupe insti-

tutionnalisée par Kurt Lewin au sortir de la guerre (2). J'avais été ajouté à la liste des participants par Lee Bradford lui-même, le patron des National Training Laboratories (organisme des lewiniens), que j'avais rencontré à Paris, peu auparavant, au cours d'un dîner chez Anne Schützenberger. Aux États-Unis, j'ai aussi rencontré Moreno, l'inventeur du psychodrame. Cela m'avait beaucoup intéressé.

## DES NOTIONS CONTRAIRES À CELLES DU MANAGEMENT FRANÇAIS DE L'ÉPOQUE

À mon retour à la CEGOS, j'étais versé dans ce genre de pratiques, que j'avais envie de développer. Je n'étais pas tombé amoureux de la dynamique de groupe lewinienne, mais je trouvais que c'était quelque chose d'important. Et puis, les expériences de *T-Groups* (*Training Groups*) étaient vraiment riches. Cela a donné lieu à une intervention psychosociologique dans l'entreprise de distribution dont je parlais, qui était encore différente de celle du grand magasin. Avec mon collègue Dany Benusiglio, nous y avons mené une étude dont je suis très fier et dont j'ai tiré un article, qui a été publié dans la revue *Sociologie du Travail* (3). L'intervention portait sur les relations interservices. Nous avons fait une recherche sur la perception mutuelle que les cadres de ces différents services avaient des fonctions des autres services, et réciproquement. Nous avons mis les résultats en tableaux. C'était extrêmement intéressant, car la recherche faisait apparaître la notion de *fonctions communes*. Cette notion était totalement contraire à l'évangile du management français de l'époque (et de cette entreprise, en particulier), où prévalait la doctrine fayolienne d'organisation fonctionnelle et de séparation des fonctions (4). En réalité, nous avons constaté que tous les cadres de l'entreprise se sentaient également responsables des fonctions autres que la leur propre, sinon au même degré : ils se sentaient tous *co-responsables* ! C'est ainsi que nous avons mis en évidence des tendances spontanées à la coopération, qui étaient ignorées, voire contredites, par l'organisation formelle. C'était une mine : il nous fallait absolument creuser ce filon et faire débattre sur ces conclusions. Le principe de l'intervention s'est alors inspiré du dispositif de *feedback* des résultats de recherche, de Floyd Mann (5). Nous avons commencé à « injecter » ces résultats dans les réunions *ad hoc* avec les cinq directeurs de grandes fonctions.

(2) Psychologue et sociologue américain d'origine allemande (1890-1947), Kurt Lewin est connu pour ses travaux sur la dynamique des groupes.

(3) PAGES (M.), « Une intervention psychosociologique sur les structures et les communications : l'expérience d'une entreprise de distribution », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 53-76, 1961.

(4) Dans son ouvrage édité en 1916, *Administration industrielle et générale*, Henri FAYOL (1841-1925), ingénieur de l'École des Mines de Saint-Étienne, posait les bases d'une théorie générale du management moderne.

(5) MANN (F.), « Un moyen de comprendre l'organisation sociale », *Hommes et Entreprises* 9, Paris, 1959.

Nous prévoyions aussi de procéder de la même manière au cours de réunions en cascade aux échelons moyens et subordonnés de la hiérarchie. Je combinai cette approche expérimentale avec une conduite clinique compréhensive des réunions des directeurs (inspirée de la technique du *T-Group* que j'avais rapportée des États-Unis), ainsi qu'avec des entretiens hebdomadaires avec le PDG. Disons qu'il s'agissait d'une méthode clinico-expérimentale. Cette architecture était complétée par un comité de pilotage technique composé des deux chercheurs et de trois cadres de l'organisation (un trio de « copains », plus jeunes que les directeurs, qui étaient passionnés par notre approche, et avec qui nous échangeons idées, interprétations et suggestions). Ce dispositif a également produit des résultats étonnants, du point de vue de la dynamique des changements au sein de l'équipe de direction, en ce sens que les directeurs ont pris du plaisir à être ensemble, ce qui n'était pas le cas auparavant (certains se tiraient même dans les pattes). Ils se sont mis à collaborer pour reconstruire les relations, laissant de côté les calculs stratégiques et les luttes de préséance. Cela était encore plus vrai à l'intérieur du comité technique, où les plus jeunes cadres, très impliqués, avaient le sentiment de pouvoir enfin exprimer ce qu'ils pensaient du fonctionnement de l'entreprise, de le comprendre plus clairement, et de participer avec enthousiasme à son changement. L'intervention fut arrêtée, deux ans environ après son démarrage, par le dirigeant suprême du groupe auquel appartenait l'entreprise, à la suite d'un séminaire avec les directeurs et nous-mêmes, où nous lui avons présenté nos travaux. Ce dirigeant avait accepté l'ensemble des mesures techniques que nous lui propositions, mais refusé la dynamique des réunions que nous avions prévue, c'est-à-dire toute la partie proprement psychosociologique. J'avais d'ailleurs constaté un certain changement dans les réunions de directeurs, avant ce séminaire : la liberté de ton et le climat de confiance avaient cédé la place à la retenue et au contrôle. Je compris alors qu'ils appréhendaient la réunion avec le patron, plus qu'à d'autres occasions. Car jusqu'à présent, s'ils étaient en désaccord entre eux, ils allaient trouver le patron, lequel arbitrait leurs conflits. Or cette fois-ci, ils étaient tombés d'accord, et ils lui demandaient d'approuver un plan élaboré en commun. Je me suis alors rappelé ma première entrevue avec le patron, avant le début de l'intervention. Il m'avait reçu dans son bureau pour un bref entretien et il avait conclu : « *Vous allez travailler avec ces Messieurs (les directeurs). Si, un jour, vous n'êtes pas d'accord, revenez me trouver* ». Tout était dit, dans cette formule. Voilà maintenant que nous étions d'accord et que nous venions le voir pour une validation *a posteriori*. Nous avions violé la règle non écrite de l'entreprise, une règle sur laquelle reposaient le rôle et le statut du patron.

*Votre démarche d'intervention s'est-elle encore modifiée par la suite ?*

Oui, les méthodes évoluèrent au cours du temps, la partie expérimentale se réduisant au profit de la méthode clinique. Mais le principe était le même. Il s'agissait de mettre en place un dispositif permettant de faire remonter du bas vers le haut l'information sur ce que les gens pensaient, ressentait et désiraient quant au fonctionnement de l'organisation. Il s'agissait, simultanément, d'instaurer des instances telles que le comité des directeurs ou le comité technique, pour traiter collectivement cette information, avec l'aide des consultants. Les structures *ad hoc* créées pour l'intervention (que celles-ci soient nouvelles, ou qu'elles revitalisent des structures existantes) pouvaient être vues comme préfigurant les structures permanentes de l'organisation rénovée (cf. PAGÈS, 2006, pp. 139-140). Sinon, quantitativement parlant, je n'ai pas mené tant d'interventions que cela : parce que c'étaient de gros chantiers, qui demandaient du temps (plusieurs mois ou plusieurs années, en général), avec d'abord une intervention conséquente sur le terrain, puis un travail de recherche et, enfin, un long processus d'exploitation des données. Entre le grand magasin et le groupe de distribution (qui appartenaient pourtant au même groupe), on peut observer, du point de vue technique, une avancée importante entre, d'un côté, la production et la discussion d'études de cas et, de l'autre, une recherche donnant lieu à une intervention de terrain, fondée sur la combinaison entre un *feedback* de résultats et une démarche clinique effectuée avec le groupe des dirigeants. Il n'y a jamais eu deux interventions identiques, y compris à l'ARIP, bien qu'à la CEGOS, tout au moins, le même schéma général soit reproduit deux ou trois fois : notamment dans les Houillères, puis surtout dans la filiale française d'une multinationale chimique, que j'ai appelée l'entreprise P dans *La Vie affective des groupes* (PAGÈS, 1968, chapitre 10). En fait, il y avait plusieurs phases... Première phase : au départ, j'engageais une intervention importante à la demande d'un directeur (pas nécessairement le super-patron, mais un haut dirigeant, placé juste au-dessous) qui était séduit par mes idées et apportait son soutien (sinon, cela ne se serait jamais fait). Puis, deuxième phase, cette démarche mobilisait beaucoup de monde : la direction, les cadres et au moins une partie du personnel de l'entreprise. Pour l'entreprise P, dont le siège se situait en Suisse, le patron, qui était français, a lui aussi été intéressé par ce que je faisais. Il était d'ailleurs très sympathique et c'est devenu un ami. Voilà qu'il me dit : « *Venez chez nous.* » J'y suis allé, avec André Lévy, qui a été associé à l'intervention.

## DES DIRIGEANTS SÉDUITS OU RÉTICENTS

Dans le cas de l'entreprise P, il n'y a pas eu de recherche proprement dite. Le travail a consisté d'emblée en un travail clinique sur le terrain, avec des groupes. Ceux-ci étaient constitués de cadres et d'employés supérieurs, mais nous faisons, une fois par mois, une réunion plénière de tous les groupes : non seulement avec les personnels du siège, mais aussi avec ceux d'une usine située à Poitiers. Ils arrêtaient même l'usine une journée entière pour que l'on puisse réunir tout le monde ; c'est dire s'ils étaient impliqués, car cela coûtait beaucoup d'argent ! Nous faisons alors des séances plénières avec 80-100 personnes, qui discutaient du fonctionnement de l'entreprise : c'était la première fois que s'y tenaient de grandes réunions de ce type. Et j'avais naturellement des entretiens réguliers avec le patron français. D'où, un troisième aspect remarquable de ce type de démarche : la notion de durée. On le voit dans le cas de l'entreprise P. Ce n'était pas simplement quatre ou cinq réunions : le dispositif impliquait, en particulier, tout l'encadrement, sur plusieurs strates. Dans l'entreprise de distribution, il y en avait encore davantage. De telles interventions pouvaient, à l'époque, durer entre un et trois ans. Enfin, quatrième et dernier aspect que je tiens à souligner parce qu'il a été récurrent à cette époque : le processus d'intervention a été, à chaque fois, arrêté par l'autorité supérieure, PDG du groupe ou autre, qui n'avait pas été impliquée dans l'intervention. Dans la grande entreprise de distribution, c'est le patron propriétaire du groupe qui y a mis un terme, comme je l'ai dit tout à l'heure... En ce qui concerne l'entreprise P, ce sont les dirigeants suisses du groupe international qui ont dit, après trois ans : « Ces Français sont fous, arrêtez ça ! Arrêtez ce désordre ! ».

*Quand vous présentiez un topo, certains dirigeants vous disaient : « Il faut venir faire ça chez moi ! ». Mais qu'est-ce qu'ils en espéraient ?*

Je n'en sais rien... Ils étaient intéressés. Le directeur de l'entreprise P appartenait à la gauche du patronat français. Le patron de la grande entreprise de distribution avait, quant à lui, un QI de 150 ; il était caractériel, dominateur, ambitieux, mais aussi très intelligent. Tous les deux l'étaient, d'ailleurs, et ils avaient envie de mener des actions pertinentes. Pas simplement quelque chose de nouveau en provenance des États-Unis, mais quelque chose qui marque l'entreprise. Ils avaient vraiment le désir d'agir de façon utile et ils étaient prêts à prendre des risques. Ils n'aimaient pas le train-train, la routine. La question de leur motivation est importante, parce que l'on s'aperçoit que je me suis tout de même heurté à des résistances. Pas internes, cela dit ! Car, malgré certaines réticences, le courant dominant tout au long de l'intervention était positif

dans les différents cas dont j'ai parlé. J'avais l'impression que les personnes impliquées attendaient quelque chose des résultats, même quand ça n'a pas germé spontanément ou même s'il fallait un appui venant d'en haut, qui n'était pas toujours au rendez-vous. Mais, quand on conduit une enquête, quand on écoute les acteurs d'une entreprise, on ne se heurte jamais à un refus ! Les gens meurent d'envie de parler, ils ont des choses à dire, et cela suscite immédiatement des espoirs, des désirs. Après, « comment gérer ces émergences ? » et « qu'en faire ? » sont des questions délicates, mais il n'y a pas de résistances au sens strict. Les acteurs sont très contents d'avoir une oreille à leur disposition ; il suffit de les entendre. C'est en externe, et au-dessus, qu'est toujours apparu ce cran d'arrêt. Pour rigoler, je disais toujours à l'époque : « Là où Lapassade tient trois jours, moi je tiens trois ans ! » (6). Il faut dire, pour expliquer ces coups d'arrêt soudains, que mon intervention correspondait aussi à une remise en question de l'organisation du travail : un travail dans lequel, finalement, l'organisation niait la coopération. Les lignes de coopération étaient, en fait, à la fois inévitables et organisées d'une façon rigide. Par exemple, quand je suis intervenu dans les Mines de Lens, j'ai travaillé en particulier sur le problème de l'entretien et des liaisons avec le service technique. Je réunissais les directeurs et les cadres de la centrale électrique et des autres usines qui se trouvaient en surface de la mine, avec le directeur du service d'entretien, qui était polytechnicien, comme tous les directeurs, et des cadres plus jeunes. À un moment donné, la discussion s'est portée sur l'entretien des moteurs. Un jeune cadre prend timidement la parole et avoue : « Monsieur le directeur, dans mon service, nous effectuons des réparations urgentes. C'est la raison pour laquelle il y a des moteurs en stock dans l'usine ». Le directeur de l'entretien : « Des moteurs en stock ? Des moteurs usagés en stock, dans l'usine ? » Le jeune cadre : « Oui, Monsieur le directeur. » Le directeur : « Et vous en avez combien ? » Le jeune cadre : « Mille, Monsieur le directeur... » (Rires). Des vérités irréfragables, explosives, sortaient « comme ça », qui mettaient tout par terre et qui plaçaient les gens en face de la réalité. Évidemment, leur système formel était tellement rigide que les acteurs étaient obligés de se débrouiller : ils faisaient de mauvaises réparations. Après cette première réunion, ils en ont fait une deuxième, au cours de laquelle une visite de l'usine a été organisée : le directeur de l'entretien et les autres cadres – polytechniciens, cravatés et tout – ont été amenés sur le terrain pour voir les moteurs. On leur a montré les objets du délit ! Ils sont allés dans des greniers, ils ont ouvert des placards poussiéreux et on leur a tout montré : la vérité sortait du puits ! D'où ma question : peut-on espérer un mode d'organisation un peu moins clandestin et un

(6) Georges LAPASSADE est l'un des représentants du courant de la socianalyse institutionnelle, dans les années soixante et soixante-dix, dont les interventions étaient connues pour perturber l'institution.

peu plus efficace? Mais, en un sens, je ne suis sans doute jamais resté assez longtemps sur un terrain donné pour voir aboutir des résultats sur ce point-clé, que ce soit à la CEGOS ou, ensuite, à l'ARIP.

*Comment avez-vous été amené à quitter la CEGOS pour créer l'ARIP?*

Je me trouvais bien à la CEGOS. Mais, tout d'abord, il y eut une évolution interne, qui a correspondu peu ou prou à une passation de pouvoir au niveau du management général. Le fondateur de la CEGOS s'appelait Jean Milhaud. Avant guerre, la CEGOS était un groupe d'échange d'expériences, qui avait pour objectif d'introduire des idées modernes sur la direction des entreprises. Noël Poudroux, qui est arrivé par la suite, était ingénieur; il avait, quant à lui, une perspective d'organisateur du travail et de consultant. Les deux orientations ont coexisté quelques années, et puis, à un certain moment, la perspective plus technique d'organisation du travail et de consultant a nettement gagné du terrain. Alors, ils ont voulu me mettre dehors. Pas méchamment, mais ils ont réorganisé la structure et, en un sens, je n'y avais plus ma place. Certes, j'avais rapporté beaucoup d'argent à la CEGOS, mais il y avait plus rentable que moi. Ensuite, il est vrai que j'ai un caractère bien à moi, ce qui n'arrangeait pas les relations. Sans compter qu'il y avait un peu d'envie à mon encontre, en particulier de la part de personnes, parmi les formateurs, qui n'avaient pas de diplômes universitaires. Or, moi, j'en avais. Donc, tout ceci fait qu'ils m'ont gentiment poussé vers la sortie, en me disant qu'ils me donneraient un contrat de consultant libre. C'était une façon de me licencier sans indemnités. Je l'ai très bien compris, et je suis parti, à la fin de l'année 1958. Mais sans cassure; je suis toujours resté en bons termes avec les patrons. Poudroux a certainement donné son accord pour mon éjection, mais il est resté amical avec moi, et réciproquement.

## VERS LA PSYCHOSOCIOLOGIE

Enfin, il se trouvait, surtout, que j'avais envie de faire de la psychosociologie. C'était risqué, parce qu'il fallait quand même gagner sa vie. Déjà, quand j'étais aux États-Unis, en 1955, j'avais conçu le projet de fonder un groupe de psychosociologie à mon retour en France. À Bethel, j'avais même consulté un sociologue, qui m'avait dit: «*Écoute, monte un premier groupe rapproché de professionnels avec lesquels tu veux travailler, puis essaye de constituer un second groupe de personnalités, qui vont être des soutiens.*»

C'est un peu ainsi que j'ai procédé, à mon départ de la CEGOS. J'avais pensé au nom: l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psy-

chosociologiques), et je me suis dit: «*Avec qui vais-je tenter l'expérience?*» Il me fallait effectivement, d'abord, des personnes susceptibles de gagner de l'argent, sur le modèle de ce que je faisais déjà à la CEGOS, sinon nous n'aurions pas pu vivre. Ce devait être un groupe d'intervention actif, pas seulement un groupe d'échange d'expériences. J'avais, pour ma part, le contrat avec P, l'entreprise chimique, qui continuait à courir. Je me disais qu'il y en aurait d'autres, ainsi que des *T-Groups*. J'en ai alors parlé d'abord à Guy Palmade, qui m'a dit: «*Je ne peux pas quitter mon travail à l'EDF avec Jean Dubost, mais je te soutiens. Nous allons fonder une association de psychosociologie.*» Il amenait aussi des amis à lui, qui étaient des universitaires connus: Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve. D'une certaine manière, c'était là le groupe des personnalités, dont parlait le sociologue américain. Et puis, il y avait le groupe interne de travailleurs à plein temps, qui gagnaient leur vie avec l'ARIP. Cette équipe était constituée des personnes que j'avais embauchées à la CEGOS et qui m'ont suivi, à un moment ou à un autre, lorsque je suis parti: André Lévy, Jean-Claude Rouchy, ainsi qu'Eugène Enriquez, qui a eu un statut un peu différent. En effet, s'il a bien été impliqué, au départ, dans la fondation de l'ARIP, il n'y a pas travaillé tout de suite dans le domaine de l'intervention. Il est resté, je crois, encore à la CEGOS, environ un an. En revanche, nous avons tous participé, groupe de permanents ou groupe de soutien, aux groupes que l'ARIP a organisés: les *T-Groups*, que nous avons rebaptisés, suivant l'idée de Palmade, «groupes d'évolution». En 1959, nous avons donc fondé officiellement l'ARIP, avec Guy Palmade en tant que Président. Comme Vice-président, j'avais sollicité André de Peretti, un ami très proche, très intéressé par Rogers, et qui connaissait tout Paris: il était prêt à nous appuyer dans les milieux industriels, chez les polytechniciens, les chrétiens de gauche... Quant à moi, j'en étais le Secrétaire général. Nous avons lancé nos premiers groupes à l'École des Roches. Les gens se formaient, en même temps, sur le tas. Il y avait d'abord les groupes d'évolution (*T-Groups*): chacun les menait à sa façon, et ils évoluaient en fonction de notre expérience. Ensuite, il y eut la formation d'animateurs de groupes: chaque année, un séminaire de formation était mis en place, en général co-animé par deux personnes (j'ai fait le premier avec Lily Herbert, du *Tavistock Institute* de Londres, qui nous avait rejoints). Nos discussions internes étaient très importantes, vivantes, conflictuelles. En gros, les trois instances théoriques en bagarre étaient la psychanalyse, le marxisme et la non-directivité. On discutait, on discutait... Enfin, bien sûr, il y avait les interventions sur le terrain. Nous avons continué le travail avec l'entreprise P; cela a duré encore plusieurs années. Mais, elle aussi, comme je l'ai mentionné, s'est arrêtée, sur ordre de l'autorité suprême.

À ce propos, avec le recul, comment jugez-vous votre propre façon d'intervenir de l'époque?

J'estime aujourd'hui que, dans ces interventions « aripiennes », nous étions, notamment moi, trop révolutionnaires. Comprenez-moi bien : je n'étais pas politiquement révolutionnaire, car je n'ai pas d'idéologie très précise ; j'étais révolutionnaire, de tempérament. J'avais un profond désir de changement. C'est une réflexion que je me suis faite quand j'ai travaillé dans le secteur hospitalier, vingt ans après. Avec une collègue, qui a un cabinet de formation, nous sommes intervenus à l'hôpital de

## AVEC L'ÂGE ET LES COUPS REÇUS, ON CHANGE

Le premier élément, c'est que je n'étais plus dans cette espèce de fantasme, certes pas très conscient, de changement volontariste, comme lorsque nous intervenions bille en tête et qu'effectivement, il se produisait une mobilisation extraordinaire. Mais ensuite, nous rencontrions des résistances et, au bout d'un certain temps, le coup de massue finissait par tomber de la part de l'autorité supérieure, qui nous mettait dehors. Cette fois, dans l'hôpital, je n'étais plus dans la toute-puissance, pour différentes raisons : j'étais plus vieux,



© Jean-François Campos / VU

Moi, je voulais m'occuper désormais de la souffrance [...]. J'avais envie que les personnes souffrent moins, et aussi qu'elles aient plus de plaisir à participer au fonctionnement de l'organisation.

Loos, dans le Nord : une petite structure de cent-vingt personnes à peu près, qui avait une nouvelle directrice. J'ai procédé un peu comme à mon habitude en entreprise, en effectuant des réunions préalables, des interviews, puis un compte rendu et une restitution. Mais, c'était un milieu beaucoup plus modeste, avec des agents au garde-à-vous. Quand ils se présentaient, ils me disaient : « *Untel, 20 ans d'hôpital ; Unetelle, 15 ans d'hôpital* », et puis c'est tout ! Au bout d'un moment, heureusement, ils se mettaient à parler, des émotions sortaient. Toutefois, il y avait deux éléments qui avaient changé, par rapport à l'époque de mes interventions en entreprise.

j'avais aussi pris des coups et mon expérience de psychothérapeute m'avait appris à me méfier de la toute-puissance. Le second élément qui avait changé, c'est que je ne me mêlais plus des compétences ni des décisions économiques des dirigeants. Moi, je voulais m'occuper désormais de la souffrance, comme Christophe Dejours. J'avais envie que les personnes souffrent moins, et aussi qu'elles aient plus de plaisir à participer au fonctionnement de l'organisation. C'était devenu cela, mon boulot ! Les dirigeants ont le leur, et je respecte tout à fait ça. J'avais d'ailleurs fini par renoncer au mot même d'intervention, non sans peine, parce qu'il était déjà reconnu. Ainsi, j'ai appelé ma dernière intervention « consultation psycho-

sociale». J'y étais très clairement en collaboration avec une autorité de terrain : en l'occurrence, la directrice de l'hôpital. Par ailleurs, ce que nous faisons s'inscrivait dans le cadre d'une politique nationale de modernisation des hôpitaux. Comme psychosociologue, je me rendais compte qu'il y avait un champ social et politique, dont on dépendait, et que je reconnaissais. Ainsi, dans les pratiques d'intervention, il faut commencer par s'appuyer sur des forces qui existent. Je pense, par exemple, d'après mon expérience (et j'ai l'impression qu'on l'a démontré), qu'il y a vraiment, dans les milieux de travail, des forces de coopération latentes et non exploitées, pour des raisons à la fois politiques, économiques et psychologiques : c'est ce que j'appelle le « système socio-mental ». Ensuite, je suis persuadé qu'il faut également des appuis sociaux et politiques importants, au sens large du terme : soit dans les cercles dirigeants de l'entreprise, soit du côté syndical, soit, peut-être, du côté de mouvements de citoyens, etc. Cela dépend du lieu où l'on travaille, et de la façon dont s'est engagée l'intervention. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'on se met à leur service ; absolument pas. On est consultant indépendant et on a les perspectives de changement qui nous sont propres et qu'il faut défendre et faire reconnaître. Il y a des « non » à opposer, face à certaines demandes, ou à certains moments ; c'est un premier aspect. Le second aspect, qui ne colle pas tout-à-fait avec ce que je viens de dire, c'est le fait que le travail des psychosociologues consiste, en même temps, à initier des expériences pilotes. Par exemple, les expériences de Lewin, que je cite toujours, sur les relations interraciales, n'ont jamais changé les situations elles-mêmes. Ce n'est pas lui qui les a changées, mais il a fourni des modèles de pensée et d'intervention importants. En tant que psychosociologues, nous testons des modèles dans des franges sociales peut-être plus progressistes, plus innovantes que d'autres, et cela peut servir ailleurs, éventuellement, d'une autre façon. De ce point de vue, je ne suis pas sûr que les interventions que j'ai conduites par le passé, notamment à l'ARIP, soient reproductibles dans la société d'aujourd'hui. Peut-être pas... Peut-être le Capitalisme financier triomphant l'interdit-il ? En tout cas, on ne peut pas affirmer cela sans avoir tenté l'expérience. C'est cela, la psychosociologie.

*D'après ce que vous dites, il s'agit de permettre une meilleure coopération entre les acteurs, donc de transformer leurs rapports sociaux. Cela ne consiste-t-il pas à jouer la confiance, au lieu de la défiance ?*

Exactement. Jouer la confiance, l'information, etc. Dans mon travail en milieu hospitalier, je suis même allé plus loin, car j'avais fait quelques progrès, entre-temps. Prenons, par exemple, le rôle des infirmières-chefs, très investies, qui étaient à la fois craintes et aimées. Elles avaient un rôle écrasant, et rien ne pou-

vait se faire sans leur aval. D'un côté, elles étaient submergées de responsabilités et, de l'autre, elles avaient le pouvoir, elles y prenaient goût. J'ai simplement proposé des pistes d'analyse du rapport existant entre l'organisation du travail (par exemple, la concentration des responsabilités sur certains postes) et les investissements affectifs (qui, en l'occurrence, avaient notamment pour fonction d'éliminer l'anxiété). En France, dans un registre proche, Christophe Dejournas a mené des travaux sur la souffrance au travail (des chercheurs américains, aussi). Ces travaux m'ont inspiré et je les ai complétés à l'hôpital, en travaillant sur la souffrance au travail au contact des malades et sur la façon dont on peut se défendre contre cette souffrance (en particulier par des investissements très forts sur certaines fonctions et par des clivages de rôles). Il y a des personnes qui ne peuvent pas prendre certaines responsabilités, alors que d'autres se retrouvent complètement « gorgées » de responsabilités et de pouvoir.

## LES BONNES PRATIQUES DE L'ANALYSE SUR LE TERRAIN

À la suite de cette phase d'analyse, j'ai organisé une séance de compte rendu plénière. Là, il y a des précautions très importantes à prendre. Tout d'abord, l'information doit être diffusée d'une façon absolument démocratique : c'est-à-dire que toutes les personnes qui participent à l'intervention doivent bénéficier de la même information. Ensuite, comme pour les séances de psychanalyse ou de psychothérapie, vous devez faire très attention aux rendez-vous pris avec les individus impliqués. Si vous avez pris des engagements, ce n'est pas parce que le patron (ou la patronne) vous dit « *passer donc me voir* » qu'il faut décaler les rendez-vous déjà pris, ou s'interrompre. Non : vous devez respecter votre planning, parce que vous êtes un personnage-clé dans tous ces jeux différentiels.

J'ai alors initié la création d'un « Groupe d'étude et de propositions » (GEP), qui a marché d'une manière incroyable ! J'étais consultant de ce groupe, qui se réunissait tous les mois. Parallèlement, nous continuions à avoir des réunions dans les services, qui donnaient lieu à des comptes rendus, lesquels allaient à leur tour alimenter le GEP. Celui-ci se saisissait de son ordre du jour, qui était lu à haute voix. Par exemple : « *Aujourd'hui, nous allons étudier le problème des congés.* » Cela a été un problème très délicat, dont je parle dans l'article que j'ai écrit sur le système socio-mental hospitalier (7). Le personnel ne pouvait jamais tomber d'accord sur les congés : c'était impossible. Au

(7) PAGÈS (M.), « Le système socio-mental hospitalier, vers une pratique dialectique de la consultation psycho-sociale » *Bull. Psycho*, XLVII n° 417, pp. 14-18, 1994.

final, c'étaient les infirmières en chef qui décidaient. Eh bien, ce problème a été réglé; il s'est produit une évolution très intéressante, grâce au GEP.

La psychosociologie se joue sur le terrain. Elle n'a pas qu'un caractère idéologique. Pour moi, c'est une activité scientifique: on mène des travaux, on fait des essais, ça donne des résultats... Alors, on en tire des conséquences, et puis ça évolue. En lisant l'ouvrage que Gérard Mendel (qui appartenait à un autre mouvement) a cosigné avec Jean-Luc Prades, *Les Méthodes de l'intervention psychosociologique*, mon impression a été qu'en dépit de cadres de départ différents, il y avait des points communs (8). Par exemple: les expériences de terrain conduites par Mendel et son équipe. En particulier, ils ont mené une intervention au long cours (dans une régie de transports urbains, à Poitiers), au cours de laquelle ils ont, eux aussi, constitué des groupes à l'intérieur d'une entreprise, groupes dont ils ont été les consultants pendant des années. C'est une question peut-être plus importante que les cadres théoriques qu'ils se sont donnés pour leur travail. Pour ma part, je suis plutôt intervenu dans les entreprises marchandes et industrielles, quand j'étais à la CEGOS, naturellement, puis à l'ARIP.

*Dans quelles circonstances avez-vous finalement quitté l'ARIP?*

J'en suis sorti contre mon gré. Ça a été un moment très pénible. Nous nous trouvions dans un climat pré-mai 68. Je n'étais pas du tout d'extrême-gauche, mais je m'intéressais à ce qui se passait. Ainsi, au cours de l'année 1967-1968, j'avais mené une expérience d'animation non directive à la Sorbonne, comme maître-assistant, dans le cadre d'un TD de cent-cinquante étudiants. Cela germait dans la psychosociologie d'alors: j'étais désormais attiré par les grands groupes. Certes, j'avais déjà eu des expériences de grands groupes dans les organisations instituées, mais je désirais à cette époque animer des *T-Groups* non directifs avec des effectifs importants (plus de 100 personnes), en m'intéressant aux institutions naissantes. J'avais alors imaginé d'organiser ce que j'appelais des « séminaires à structures flexibles ». Je remettais en question une certaine orthodoxie psychanalytique du respect du « cadre », où l'on a des horaires précis, une division en sous-groupes préétablie, etc., avec interdiction d'y toucher. Mais je me suis dit, à cette époque, qu'il serait intéressant de voir ce qui se passe quand ces éléments fixes deviennent mobiles, et de pouvoir l'analyser. En outre, j'étais retourné aux États-Unis animer des groupes à Bethel. Or c'était l'époque où ils étaient devenus « Californiens », avec la vague de la bio-énergie, du corporel, de la gestalt-thérapie, etc. J'avais d'abord été très choqué par cette

évolution, et puis je m'étais dit, finalement, que ça ne manquait pas d'intérêt. On avait aussi commencé à monter des groupes de bio-énergie en France. J'avais dû en faire un ou deux, déjà. Je commençais aussi à être intéressé par l'expression corporelle, bien que très timidement.

## UN SÉMINAIRE EXPÉRIMENTAL QUI FINIT MAL

C'est alors que, dans le cadre de l'ARIP, j'ai organisé ce fameux séminaire expérimental à structures flexibles. Les Américains m'y avaient encouragé; on pouvait en parler plus librement aux États-Unis qu'en France. Jean Dubost y participait en tant que co-animateur, avec un autre collègue. Cela avait très bien marché, à mon avis, même s'il y avait eu quelques petits accrocs. Mais voilà qu'un soir, j'arrive à une réunion de l'ARIP, comme nous en avions régulièrement, et je me retrouve mis en accusation au cours d'une espèce de procès: on me dit que je développais une activité qui n'était pas orthodoxe, que c'était absolument inadmissible, qu'il fallait que je cesse d'intervenir au moins pendant un an et qu'ensuite, je sois systématiquement accompagné d'un contrôleur; bref, que je sois placé sous tutelle! C'était pour moi totalement inacceptable; je tombai complètement des nues. J'ai dit que, dans ces conditions, je ne pouvais pas rester à l'ARIP. J'ai aussi appris, par la suite, qu'il y avait eu une sorte de complot. Les membres les plus actifs de l'ARIP avaient décidé de m'expulser: ils étaient ensuite allés trouver Guy Palmade, en lui demandant s'il était d'accord pour m'écarter. Palmade (il l'a écrit dans une lettre, juste avant sa mort) a hésité, mais a finalement donné son aval à ma mise à l'écart, au motif que je prenais trop de libertés. Palmade avait un côté très orthodoxe, dès que quelqu'un touchait au cadre, aux règles. Bref, c'est comme ça que j'ai été évincé. Mais il n'y avait pas que cela en cause: d'une part, il y avait des différences idéologiques (sur mon orientation « rogérianne » en particulier, qui n'était plus en odeur de sainteté à l'ARIP, passée sous obédience psychanalytique); d'autre part, je ne gérais pas vraiment l'ARIP, je faisais ce qui m'intéressait. Je suis un bon fondateur, ou tout au moins je l'ai été: je lance des projets quand j'y crois, je me mouille et je réunis des concours. Mais je ne suis pas un bon gestionnaire. Ma psychanalyste m'a dit un jour: « *ton expulsion de l'ARIP, c'est Totem et Tabou!* ». J'étais, en quelque sorte, le Père de la Horde, installé, capricieux, et ils en ont été les fils, en ce sens qu'ils m'ont « tué ». Comme l'ARIP était une association, dont j'étais secrétaire général à vie, la seule solution était effectivement de me « tuer ». Ils ont eu raison, de leur point de vue, parce qu'ils étaient plus débutants que moi. Ils avaient besoin de s'exprimer, de faire ce qui les intéressait, de se constituer en groupe. Plus tard, ils ont eu d'autres

(8) MENDEL (G.), PRADES (J.L.), *Les Méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte, 2002.

conflits, notamment avec Jean-Claude Rouchy. Cela a entraîné la partition de l'ARIP, au début des années 1990, qui a donné naissance au CIRFIP (9), dont je fais maintenant moi-même partie. Ils se sont alors affirmés. Simplement, cela a pris une forme violente, que j'ai très mal vécue.

Peu de temps après mon départ de l'ARIP, en 1968, je suis entré à Dauphine et, en 1969-1970, j'y ai fondé le Laboratoire de changement social (LCS). Mais, c'était différent. En effet, il y a eu un changement de climat à l'époque, lié à l'après-68. Avec les années 1970, les méthodes de groupes, comme nous les pratiquions dans les années 1960 (époque où elles étaient à la mode), sont devenues de moins en moins hégémoniques.

*Quelles étaient alors vos activités, au Laboratoire de changement social ?*

Nous avons commencé par organiser les séminaires à structures flexibles que j'ai évoqués, de grands séminaires comme on n'en ferait plus maintenant, tout-à-fait passionnants, pour étudier les institutions, en particulier les institutions en formation. Cela s'apparentait à ce que faisait un ami danois, hélas décédé il y a peu, Gunnar Hjelholt, qui a inventé les « mini-sociétés ». Cela existe toujours : chaque été, dans le sud de la Suède, ils rassemblaient des gens de différents milieux sociaux pour vivre ensemble pendant quinze jours à trois semaines. Depuis l'origine, il y avait parmi eux des personnes aisées, issues, par exemple, de professions libérales, des jeunes, des étudiants, des chômeurs, etc. Ils se réunissaient sur un grand terrain et habitaient ensemble dans des maisons différentes, en gros par groupes sociaux relativement homogènes. Pas d'obligations, pas d'horaires, sauf une réunion journalière de deux heures. Le reste du temps, ils « vivaient ». Ils devaient se donner un nom ; il se passait des événements et des rapports humains entre eux ; et puis il y avait des psychologues ou des sociologues qui venaient les interviewer : « *Comment vous appelez-vous ? Comment cela se passe-t-il ?, etc.* » En ce qui nous concerne, nous avons fait nos propres expériences de ce type, qui ont laissé des traces, mais que je n'ai pas poursuivies, car c'était épuisant.

## UNE FORME D'EXPRESSION TOUS AZIMUTS

Au LCS, nous employions toutes sortes de techniques d'exploration, qui étaient aussi bien l'interview, le travail en groupe, le dessin ou la peinture. Dans les années 70, nous avons lancé des groupes d'expression libre, notamment avec Guy Lafargue, qui a récem-

ment réédité mon premier ouvrage : *L'Orientation non directive*. Cette forme de travail a eu une postérité dans les ateliers de l'Art cru, fondés par Guy Lafargue à Bordeaux, qui se situent aux confins de l'expression artistique et de la psychothérapie. Pour ma part, je ne suis pas du tout sculpteur ou dessinateur, ni peintre. En revanche, j'aime danser et chanter. J'ai donc commencé à m'engager dans un travail d'expression par la danse, le toucher et la voix. C'était là, comme vous voyez, un travail sur l'expression tous azimuts, qui consistait à chercher, avec les participants, comment ils pouvaient s'exprimer à un moment donné. Cela prenait parfois la forme de ce que j'ai appelé un psychodrame émotionnel, c'est-à-dire un travail en situation (comme le psychodrame morénien), centré sur l'expression corporelle, par le geste, le mouvement, le cri, et qui se poursuivait par un échange de paroles avec l'animateur et les participants. Ces activités ont commencé au Laboratoire. Et puis, il y a eu notre travail sur le « système socio-mental », qui est décrit dans notre ouvrage *L'Emprise de l'organisation* (1979). Cette étape a constitué un tournant dans mon parcours intellectuel, dans ma façon de comprendre le monde.

## RECHERCHES SUR LE SYSTÈME SOCIO-MENTAL ET NOUVELLES MÉTHODES D'INVESTIGATION

Ce fut une recherche passionnante sur une grande multinationale technologique (que certains ont désignée nommément – ce que je me refuse à faire, personnellement, pour des raisons déontologiques, et qui est, dans le livre, rebaptisée TLTX). Nous sommes intervenus dans une filiale européenne de cette multinationale, située hors de France. La recherche était financée par le Plan, le commissariat à la Productivité, et il y avait quatre chercheurs. J'étais le patron, entouré de Vincent de Gaulejac, à l'époque Maître-assistant à Dauphine, de Michel Bonetti, un ami à lui, qui travaillait avec lui sur les histoires de vie, et de Daniel Descendre, que j'avais connu en Belgique et qui était « reichien » (10). Nous nous sommes promenés dans cette entreprise, en suivant notre flair et les opportunités, en appliquant des méthodes d'investigation individuelles et collectives (par l'interview, mais aussi par le dessin), pour essayer de comprendre comment les membres du personnel investissaient psychologiquement l'organisation et comment ils se la représentaient. Nous avons pu y entrer, par l'intermédiaire d'un ami qui en était le chef du personnel (DRH) et qui s'intéressait à ce que je faisais. Mon projet était de mener une recherche sur le pouvoir, en tant que réalité à la fois sociologique et psychologique. Pour moi, il

(9) Centre International de Recherche, Formation et Intervention en Psychosociologie.

(10) Psychiatre et psychanalyste autrichien, élève de Freud, Wilhelm Reich (1897-1957) fut le père des thérapies psycho-corporelles.

fallait que nous travaillions sur cette articulation. Nous avons démarré sur cette thématique, en étudiant d'abord le cas de coopératives de pêche, puis j'ai cherché une grande entreprise susceptible de nous accueillir. Mais, malgré les bonnes cartes de visite que je possédais dans les milieux d'affaires, dès que je disais que je voulais conduire une recherche sur le pouvoir, on me congédiait très poliment. Je pouvais mener une recherche sur n'importe quoi, mais pas sur le pouvoir. Tout, sauf ça!... Finalement, les seuls qui aient accepté furent les dirigeants de TLTX. À mon avis, parce qu'ils n'avaient pas peur; ils se sentaient forts et ils pensaient pouvoir tirer quelque chose de cette recherche. Je suis donc allé voir le patron de la filiale belge de TLTX, introduit par mon ami DRH. On était en 1975 et le livre est sorti en 1979. Nous avons beaucoup travaillé. Nous avons rassemblé un matériau conséquent, avec les interviews, les expressions par le dessin, les réunions de cadres, etc.

### LE RÔLE ET L'IMPORTANCE DES RÈGLES POUR LE MANAGEMENT

Nous discutons beaucoup entre nous et nous commençons à avoir des idées. En fait, nous convergions sur l'idée qu'il y avait, dans cette multinationale mondialisée, des stratégies de pouvoir destinées à ce que la politique de l'organisation soit intégrée et appliquée dans tous les pays, en dépit des différences de culture et de milieu. À cet égard, nous avons repéré l'importance des règles. La figure du chef n'apparaissait plus aussi centrale, le principal était qu'il y ait des règles qui soient intériorisées. Les membres du personnel, dans leur bureau, avaient des paquets de manuels de règles et ils passaient leur temps à les interpréter, à les modifier, ou à en fabriquer de nouvelles. C'était une philosophie, qui était, en même temps, chargée d'idéologie. Ainsi, l'investissement psychologique se déplaçait désormais des chefs, comme cela continuait à être le cas dans l'entreprise traditionnelle, vers l'organisation même. Mis à part le fondateur, qui restait un père mythique, les managers perdaient de l'importance. En revanche, l'organisation en acquérait de plus en plus, en tant qu'idéal imaginaire à la fois adoré et haï, craint et redouté.

Nous avons appelé ce phénomène de lien entre une structure sociale et un investissement idéologico-affectif un «système socio-mental», et nous avons qualifié une telle organisation d'hypermoderne, une expression qui a fait florès, depuis lors. Cette recherche a été cruciale pour chacun de nous. Notre équipe se composait d'un communiste (Michel Bonetti), d'un libertaire (Daniel Descendre), d'un sociologue critique (Vincent de Gaulejac) et de moi-même, qui suis un bon bourgeois plutôt apolitique, avec une formation psychanalytique et en sciences

humaines. Mais cette équipe ne savait pas quoi faire de son équipement idéologique pour pouvoir l'appliquer à cette réalité-là.

### INTERACTION DE LA RÉALITÉ SOCIALE ET POLITIQUE AVEC LA RÉALITÉ PSYCHIQUE

À l'intérieur de notre équipe, nous nous querellions sans fin sur les principes explicatifs. L'un disait: «*C'est l'exploitation capitaliste!*», je répondais: «*Ce sont des systèmes de défense psychologiques*», etc. On n'arrivait à rien. Alors, je leur ai dit: «*nous devons remettre notre rapport dans trois mois, c'est un principe de réalité. Je vous propose donc une règle de suspension méta-théorique: on ne va plus essayer de se mettre d'accord sur les grands postulats puisqu'ils nous séparent. Mais comme nous nous rejoignons sur certains points, essayons de formuler ce sur quoi nous sommes d'accord.*» Cela a eu des effets sûrement différents sur les uns et les autres. En ce qui me concerne, j'ai alors vraiment intériorisé le fait que la réalité sociale, politique et économique existe en tant que telle, de même que la réalité psychique, que celle-ci informe le social, tout comme le social informe le psychique. Ce qu'il faut examiner, c'est comment ces deux réalités interagissent l'une avec l'autre. Nous l'avons compris, et je l'ai moi-même personnellement compris parce que j'ai fait ce travail avec mes collègues. Ce fut une recherche vraiment collective. Nous nous sommes bagarrés, mais ce travail de recherche sur les interactions entre le psychique, le social et le politique a constitué un apport extrêmement important du Laboratoire de changement social, même s'il n'a pas été suivi d'effets pratiques immédiats.

### CRÉATION, À CENSIER, D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉMOTION

En 1980, un an après la publication de *L'Emprise de l'organisation*, je quittai Dauphine. Cette fois-ci, on ne m'a pas mis dehors: c'est moi qui suis parti. Non seulement parce que c'était devenu une université plutôt réactionnaire, mais aussi parce que les étudiants, bien qu'intelligents et intéressants, ne connaissaient guère la psychologie. C'était des gestionnaires, et j'avais envie d'aller rejoindre ma tribu, celle des psychologues, des psychanalystes, ce que j'ai fait, en allant à Censier. Je voulais aussi franchir le pas et me déclarer psychothérapeute, ce qui pour moi n'était pas tant un changement de technique que de position. J'énonçais désormais que je m'estimais capable et désireux de pratiquer la psychothérapie. Parce que jusqu'alors, j'avais des activités qui, certes, impliquaient les personnes et avaient quelquefois des effets théra-



© Colette Masson/ROGER-VIOLLET

Je conservais la notion de système socio-mental, en ce sens que j'essayais de combiner trois dimensions : les déterminants psychiques (notamment les conflits inconscients et les systèmes de défense), la dimension émotionnelle et corporelle, et les déterminants sociaux. (Paris, 27 février 2007, chorégraphie de Roland Petit à l'Opéra Garnier)

peutiques, mais je ne prenais pas la *responsabilité* de m'en réclamer. Je ne proposais pas d'offre de psychothérapie. J'ai donc appris le métier. À ce moment-là, avec une collègue, je commençais un travail de groupe, centré surtout sur le corps et la dimension émotionnelle. Je ne me servais pas que de la psychanalyse. Mon ouvrage *Trace ou Sens*, publié plus tard, en 1986, a traduit l'élaboration théorique qui s'était produite en moi *via* cette pratique psychothérapeutique, à savoir que l'émotion n'est pas seulement une satisfaction pulsionnelle, mais qu'elle représente déjà une forme de communication infra-linguistique (11). Je combinais ce travail de groupe et un travail individuel avec le client. Je conservais la notion de système socio-mental, en ce sens que j'essayais de combiner trois dimensions : les déterminants psychiques (notamment les conflits inconscients et les systèmes de défense), la dimension émotionnelle et corporelle, et les déterminants sociaux.

Au seuil des années 1980, je me suis donc éloigné de l'univers des organisations. Vincent de Gaulejac a alors repris le Laboratoire de changement social, il s'en est occupé (sinon, ce laboratoire aurait fermé),

d'abord à Dauphine, puis à Paris VII où il l'a transféré par la suite.

*Les travaux ultérieurs de Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, notamment sur le coût de l'excellence, ont justement assuré une postérité aux découvertes de L'emprise de l'organisation. Aujourd'hui, quelles évolutions identifiez-vous par rapport à l'époque de votre ouvrage, et quelle peut être la place de la psychosociologie ?*

Les recherches qui ont été menées par Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, au début des années 1990, sur le coût de l'excellence, puis, à partir de 2000, sur la société malade de la gestion et sur l'urgence, trouvent effectivement leur point de départ dans notre recherche sur l'emprise de l'organisation. Ils ont développé, quant à eux, l'aspect domination du capital, notamment du capital financier, et ils se sont intéressés à la façon dont l'individu se retrouve prisonnier de cette évolution (12).

Ces travaux sont importants et excellents, mais mon point de départ serait différent : pour moi, l'individu a un rôle à jouer, il n'est pas que le simple effet

(11) PAGÈS (M.). *Trace ou Sens, le système émotionnel*, Paris, Hommes et Groupes, 1986.

(12) AUBERT (N.), *Le Culte de l'urgence*, Paris, Flammarion, 2003 ; AUBERT (N.), GAULEJAC (V. de), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991 ; GAULEJAC (V. de), *La Société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

de l'évolution du capital; il est, au contraire, très actif et il investit, d'une certaine façon, le champ social. J'ai essayé d'écrire sur ce sujet, mais je ne conduis plus de travaux sur le terrain. Or, cela me paraît nécessaire pour avoir une discussion vraiment approfondie à ce propos. De surcroît, une recherche n'est jamais assimilable à une intervention. L'intervention révèle des dynamiques, que la recherche, qui procède uniquement par observation ou analyse, ne révèle pas.

Cela dit, il est tout à fait possible que le genre d'intervention que nous faisons dans les années 1960 et au début des années 1970 soit impensable aujourd'hui. Mais il n'empêche que la question demeure: que peut-on faire?

### LE LIEN ENTRE PSYCHOSOCIOLOGIE ET CHANGEMENT

Est-ce que nous, psychosociologues ou sociologues cliniciens, avons quelque chose à proposer, dans la société actuelle? Ce que je peux dire, c'est, d'abord, que la psychosociologie ne saurait se contenter d'observations ou de recherches à caractère général sur la société. Elle suppose un engagement dans une pratique. C'est ça la psychosociologie! C'est dire: nous allons exploiter nos connaissances en psychologie et en sociologie pour travailler sur le terrain, en vue de changements au bénéfice, on peut l'espérer, des intéressés et, en même temps, en vue d'augmenter ces connaissances. Parce que, quand on change et qu'on étudie ce que l'on a fait, puis qu'on utilise ce qu'on sait pour changer, alors le changement apporte des données supplémentaires vérifiant ou invalidant certaines hypothèses. C'est cela, qui est passionnant et irremplaçable. C'est à la fois une pratique de changement et une pratique de recherche. Donc, il n'y a pas de psychosociologie qui ne parte du changement.

La question mérite néanmoins d'être posée: peut-on développer d'authentiques pratiques psychosociologiques dans la société actuelle? J'aurais tendance à dire que oui, tout au moins à une échelle plus modeste. Mais peut-être les possibilités sont-elles beaucoup plus restreintes qu'il y a vingt ans, parce que la société est plus dure, le chômage plus important, parce que les gens sont soumis à des pressions plus fortes et que les techniques de management sont toujours plus invasives et directives. Parallèlement, les dirigeants intéressés par l'expérimentation de méthodes qui ne soient pas de l'embrigadement sophistiqué, sont, sans doute, beaucoup moins nombreux. À moins que ne subsistent, malgré tout, quelques îlots, par exemple dans l'assistance sociale, dans tous les secteurs non lucratifs: peut-être qu'il y a là un travail intéressant, à mener.

Mais la question reste malgré tout ouverte: qu'est-ce qu'on peut faire? Je n'ai pas de réponse univoque.

### UN NOUVEAU CHANTIER: LA MODÉRATION POLITIQUE AU MOYEN-ORIENT

J'ai conduit une recherche sur la violence politique, publiée dans un ouvrage collectif, qui peut fournir certaines pistes (13). Dans le cadre de cette recherche, j'ai rencontré Dan Bar-On, un Israélien très créatif, qui milite pour une entente avec les Palestiniens. Il a réalisé, avec des collègues des deux communautés, un manuel scolaire pour les enfants des écoles. Ils ont eu l'idée de rédiger ce livre de sorte qu'il présente *deux* versions de l'histoire des relations entre la Palestine et Israël, en indiquant qu'il est totalement impossible d'arriver à une version unique, que cela n'a aucun sens: les gens qui appartiennent aux deux communautés ont des versions tout à fait différentes de l'histoire. L'idée, c'est qu'il serait intéressant, au contraire, de mettre les enfants des écoles israéliennes et palestiniennes au contact de cette réalité, de les sensibiliser au fait qu'on leur raconte des histoires tout à fait différentes sur les mêmes événements. Voilà la base de l'enseignement qu'on leur propose. Ce manuel, qui a d'ailleurs été traduit en français, est publié en hébreu et en arabe, avec les deux versions à chaque fois. Leur livre sera-t-il utilisé? Il y a trois ou quatre écoles qui l'utilisent déjà, mais cela ira-t-il plus loin? Dan Bar-On a montré qu'au cours des dernières années, les modérés de droite et de gauche ont été perdants. Il y a eu une extrémisation des positions chez les Palestiniens et chez les Israéliens. Je pense pour ma part que l'avenir, en ce cas comme dans d'autres, est au contraire à la modération. Le concept qui m'est venu à l'esprit est celui de radicale modération. La radicalisation pure conduit toujours à l'extrémisme, l'extrême gauche, l'extrême droite, et la simple modération, au sens courant du terme, c'est le compromis, le consensus mou. J'ai parlé de cette idée de radicale modération à un colloque organisé par le MAUSS (Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales); l'expression leur a plu. Je leur ai dit que, pour moi, ce qu'ils faisaient était de la radicale modération, en ce sens qu'il faut avoir le courage d'être dans la minorité. Pour moi, ce que les sociologues et les psychologues peuvent apporter aux problèmes actuels, c'est d'essayer de trouver des positions radicalement modérées. Les politiques aussi. Que pouvons-nous faire? D'abord ne pas céder aux tentatives de simplification extrême, soit droitisantes, soit gauchisantes, car cela ne

(13) *La Violence politique. Pour une clinique de la complexité*, ouvrage collectif, Toulouse, Érès, 2003.

donne pas de lignes d'action. J'ai énoncé sensiblement la même chose à propos de l'intervention psychosociologique: il ne s'agit pas de porter le peuple au pouvoir, mais de tirer toutes les conséquences du fait qu'il a très envie de dire son mot. Il ne s'agit pas non plus d'être un agent de la direction, ce n'est absolument pas notre boulot. Notre mission consiste à faire en sorte que les gens souffrent moins, qu'ils aient plus de possibilités de réalisation de leurs projets. C'est chercher des compatibilités entre les intérêts, au sens large du terme, concrètement, dans une situation donnée. Cela dit, c'est loin d'être simple.

*Vous avez été qualifié d'«électron libre de la psychosociologie». Est-ce que vous vous considérez toujours comme tel aujourd'hui?*

Je dois dire que cela m'a fait plaisir, quand j'ai lu ça. D'une part, parce que je crois que c'est vrai et que ça me plaît assez: il y a la notion de liberté. D'autre part, il y a l'idée que je me promène d'une manière peut-être un peu trop libre, justement. J'ai laissé beaucoup de choses, je suis allé voir beaucoup de terrains: je n'ai pas perdu mon temps. Mais il est exact que j'ai quitté de nombreux chantiers. Par exemple, l'emprise de l'organisation. Avec mes collègues du LCS, nous venions de réussir une recherche vraiment passionnante, et voilà que je m'en vais, l'année qui suit la publication du livre. Je me suis dit: «*Il faut être fou: tu quittes alors que quelque chose se passe!*» Je sais un peu pourquoi. Finalement, on n'est jamais tellement libre. Il y a une espèce d'obsession de la réconciliation, chez moi. À l'origine, je souffrais énormément de voir mon père et ma mère ne pas s'entendre. Une nuit, j'ai fait un rêve, dans lequel il y avait trois arbres nous représentant tous les trois et j'étais soudain foudroyé. L'arbre n'était pas cassé, il était fendu en deux. Et toute ma vie, j'ai cherché à rapprocher et à marier des inconciliables et à trouver des cheminements intellectuels et pratiques: le psychologique et le social; le corporel et le psychique; la recherche et l'action; l'université et le privé... Finalement, je ne suis plus nulle part! En même temps, je ne sais pas partir complètement. Actuellement, par exemple, je n'arrive pas à prendre ma retraite. Le principe m'est insupportable; je reçois toujours des patients, car j'estime que je fais encore ce métier de psychothérapeute correctement. Cela ne demande pas un gros effort intellectuel, mais requiert de l'expérience. Donc, il y a aussi un inconvenient à être un électron libre. Je ne supporterais pas

d'être un bon papa qui gâtifie dans son coin. Je ne suis pas comme ça. Et je ne supporte pas bien, non plus, de ne plus être sur le devant de la scène; c'est pourquoi, sans doute, je suis encore là, à m'entretenir avec vous aujourd'hui...

#### OUVRAGES DE MAX PAGÈS, classés par année de 1<sup>re</sup> édition

*L'Orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1965, trad. ital. esp. port.

*La Vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris, Dunod, (rééd.1990), 1<sup>re</sup> éd. 1968, trad. all, ital., esp., port.

*Le Travail amoureux. Éloge de l'incertitude*, Paris, Dunod, 1977, trad. ital. port.

*L'Emprise de l'organisation*, avec M. BONETTI, V. de GAULEJAC & D. DESCENDRE, Paris, (rééd. Desclée de Brouwer, 1998), 1<sup>re</sup> éd. PUF 1979.

*Trace ou Sens, le Système émotionnel*, Paris, Hommes et Groupes, 1986.

*Le Stress professionnel*, avec N. AUBERT, Paris, Klincksieck, 1989.

*Psychothérapie et complexité*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993.

*Le Travail d'exister. Roman épistémologique*, avec Didier VAN DEN HOVE & Michel LEGRAND, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

*Le Phénomène révolutionnaire, une régression créatrice*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

*La Violence politique. Pour une clinique de la complexité*, avec Jacqueline BARUS-MICHEL, Dan BAR-ON, Fethi BEN SLAMA, Charles ROJZMAN, Patrick SCHMOLL, André SIROTA & Edgar MORIN, Toulouse, Erès, 2003.

*L'Implication dans les sciences humaines. Une clinique de la complexité*, Paris, l'Harmattan, 2006.

# OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DU LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL

À quel type de traitement du chômage correspond le licenciement pour motif personnel (LMP)? Aujourd'hui, les LMP sont trois fois plus nombreux que les licenciements économiques en France: quelles sont les raisons de ce succès? Que révèle ce mode de rupture privilégié, en particulier vis-à-vis des cadres, sur le fonctionnement des organisations?

Le LMP est-il destiné à remplacer la préretraite, dans un contexte de tarissement des aides de l'État? L'article expose clairement les tactiques de l'employeur, du salarié et des syndicats, en s'appuyant sur une soixantaine de témoignages des divers acteurs. Le déroulement d'un LMP relève souvent d'une véritable mise en scène théâtrale, qui permet de respecter la loi tout en la contournant. On y joue l'individuel contre le collectif. Pour les auteurs, il est temps de revenir à une meilleure régulation de ces « sorties de cadre(s) », par les organisations syndicales et les juridictions sociales, pour éviter les dérives d'un mode de séparation opaque et inégalitaire.

Par **Amélie SEIGNOUR**, maître de conférences en sciences de gestion, université Montpellier II, **Florence PALPACUER**, professeur en sciences de gestion, université Montpellier I et **Corinne VERCHER**, maître de conférences en sciences de gestion, université Montpellier III

**E**n 2003, un colloque rassemblant juristes et DRH était organisé dans le prestigieux hôtel Crillon, à Paris, sur le thème des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), plus connus sous leur ancienne appellation de plans sociaux. Le titre de la brochure distribuée aux participants, « *Les Alternatives aux « plans sociaux »: faire face à la crise sans licencier* », ainsi que sa première phrase, « *Avec la crise, les dirigeants exigent des réductions rapides et draconiennes des effectifs; les DRH sont mis à contribution* », affichaient la couleur de la rencontre. Il s'agissait de discuter de méthodes permettant de réduire rapidement, et à moindre coût, les effectifs des entreprises, en privilégiant un mode de séparation moins contraignant que les plans sociaux.

Le licenciement pour motif personnel (LMP) (1), en principe lié à la personne du salarié, était, dès lors, implicitement considéré comme un substitut possible aux licenciements économiques (LME), dont les motifs, exogènes au salarié, relèvent, quant à eux, de la politique de gestion de l'emploi de l'entreprise.

(1) Les motifs personnels peuvent être fautifs, lorsque les règles du travail sont transgressées – la faute peut être dite simple, grave ou lourde – ou non fautifs, en cas d'inaptitude ou d'insuffisance professionnelle du salarié, de refus de mobilité, etc. (cette qualification recouvrant une grande diversité de causes). Pour plus de précisions, se reporter à l'ouvrage de Jean-Jacques TOUATI, *Le Motif de licenciement à la loupe*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.

Nous étions alors en train de préparer, pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), un rapport sur les modes d'utilisation du LMP comme outil de gestion des cadres dans les grands groupes en France [PALPACUER, SEIGNOUR et VERCHER, 2005]. Observant une forte augmentation de ce type de licenciement parmi les entrées à l'ANPE entre 1995 et 2005 [KERBOURC'H, 2001; PIGNONI et ZOUARY, 2003], la DARES souhaitait, en effet, connaître les modalités d'usage de ce type de licenciement dans les entreprises. Les statistiques laissaient apparaître un effet de substitution entre les licenciements pour motif économique et les LMP : tandis qu'en 1995, 70 % des licenciements pratiqués en France étaient de nature économique, en 2005, soit dix ans plus tard, bien que les médias focalisent encore leur attention sur les LME, ceux-ci ne représentent plus que 30 % des quelque 840 000 licenciements (2) contre 70 % de LMP. Le poids des cadres dans les populations salariées concernées, la proportion de grandes entreprises parmi les firmes recourant au LMP, sa forte présence dans le secteur des services et des nouvelles technologies, son association à des pratiques de rémunération individualisée, laissaient, par ailleurs, supposer que ce licenciement pouvait être utilisé comme outil de flexibilisation de la relation d'emploi [LAGARENNE et LE ROUX, 2006]. Le LMP semblait, dès lors, symptomatique de l'émergence d'un modèle de management par le marché, modèle flexible et contractuel (3), dont il deviendrait le mode de rupture privilégié [PALPACUER, SEIGNOUR et VERCHER, 2007].

Ouvrir la « boîte noire » d'un LMP opaque et masqué, dès lors qu'il est abusivement utilisé à la place d'autres modalités de rupture, constitue l'objet de cet article. Il se fonde sur quelque soixante témoignages, recueillis en 2004 et 2005 auprès de quatre types d'acteurs. Il s'agit, tout d'abord, de la population de salariés particulièrement visée par le LMP (4) : les cadres évoluant dans de grandes firmes et/ou dans des entreprises des nouvelles technologies. Ensuite, dix directeurs des ressources humaines, opérant pour la plupart dans les mêmes firmes, ont été interrogés sur les grandes orientations de leur politique de gestion des cadres (du recrutement à la séparation), en lien avec les évolutions de la stratégie générale de leur entreprise. Dix délégués syndicaux ont, par ailleurs, apporté leur éclairage sur l'évolution de la politique de gestion des cadres de leur entreprise, sur les tactiques de licenciement adoptées par les directions, ainsi que sur leur propre attitude face à la multiplication des LMP. Enfin, vingt entretiens ont permis de recueillir les

(2) DARES, données non publiées.

(3) Voir notamment FAVEREAU, 1989, GOMEZ, 1997, PICHAULT, WARNOTTE et WILKIN, 1998, SEIGNOUR et PALPACUER, 2005.

(4) Le LMP constitue 28,8 % des causes de rupture du contrat de travail

points de vue « d'experts » : juristes et avocats, syndicalistes évoluant dans les confédérations, représentants de l'APEC et de l'ANPE Cadres, consultants, inspecteurs du travail et conseillers prud'homaux.

Quelles sont les diverses modalités de mise en œuvre du LMP ? Quelles sont les tactiques déployées par les directions d'entreprises ? Les organisations syndicales et les juridictions sociales interviennent-elles dans la régulation de « ces sorties de cadre(s) » ? Telles sont les principales interrogations auxquelles cet article se propose d'apporter des éléments de réponse.

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES LMP

« L'avantage du LMP est d'être un licenciement caché. Un licenciement économique, cela se sait », déclare un avocat. Les directions d'entreprises peuvent ainsi préférer le LMP aux licenciements économiques, que ceux-ci soient individuels ou collectifs. Toutefois, utiliser le LMP, fondé sur une cause endogène à la personne du salarié, à la place d'autres formes de rupture suppose la mise en œuvre de stratégies de contournement de certains dispositifs juridiques. Les motifs de licenciement, notamment l'insuffisance professionnelle et le refus de mobilité, peuvent être construits (voire co-construits), *a posteriori*, une fois le licenciement décidé.

### Le LMP, un substitut au licenciement économique

Par un recours accru aux LMP, alors même que le motif de licenciement est de nature économique, les grandes firmes qui mettent en œuvre des politiques de réduction des effectifs chercheraient à contourner les contraintes juridiques (5) et les effets d'image associés aux LME, que ceux-ci soient individuels ou collectifs. En effet, le LME individuel est perçu par les directions d'entreprises comme un mode de rupture contraignant, dans la mesure où il implique l'information des Institutions représentatives du personnel (IRP) et de l'inspection du travail, l'obligation de reclassement du salarié et l'impossibilité de recruter sur le même poste de travail pendant douze mois. Quant aux Plans de sauvegarde de l'emploi, ils peuvent être supplantés par des LMP en nombre, ventilés dans le temps et dans l'espace sur différents sites et entités juridiques, de façon à ce que les organisations syndicales ne puissent demander leur requalification en licenciement économique. Coût, image, quête de flexibilité et individualisation de la séparation hors de

des cadres, contre 6,8 % de celles du contrat des ouvriers non qualifiés [PIGNONI et ZOUARY, *op. cit.*].

(5) La mise en œuvre d'un LMP suppose, bien entendu, que l'employeur respecte les procédures en vigueur. Mais celles-ci sont jugées moins contraignantes (par les experts et les DRH) dans le cadre d'un LMP que dans celui d'un licenciement économique, *a fortiori* collectif.

tout cadre collectif constituent les principales raisons de cette préférence pour le LMP. Les arguments financiers s'appuient sur l'idée que les LMP sont moins coûteux que les plans sociaux : seuls sont en mesure de quitter l'entreprise avec une transaction lucrative les salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation. La volonté de préserver l'image de l'entreprise constitue un autre motif d'évitement des licenciements économiques. Un ancien DRH de grands groupes témoigne : « *Un lundi après-midi j'ouvre les pages du Monde, et qu'est ce que je vois ? Un superbe encart – une page complète – avec : « les PDG des grands groupes s'engagent à ne pas faire de licenciements économiques », et signé de notre PDG, entre autres. On était dans une logique où on était en train de se séparer d'un certain nombre de cadres, tout simplement parce que les phases de développement avaient été différées ; on aurait très bien pu faire des licenciements économiques ; mais, compte tenu de la signature de cette charte par notre PDG, c'était devenu impossible. Donc on a fait des licenciements transactionnels.* » La recherche de flexibilité est une troisième cause d'utilisation des LMP : la lourdeur des contraintes inhérentes à un PSE peut, en effet, s'avérer pénalisante face aux retournements rapides et imprévisibles des marchés, tels qu'on en observe notamment dans le secteur des nouvelles technologies. Enfin, certaines directions, qui cherchent à contourner la négociation sociale et l'obligation de dialoguer avec les pouvoirs publics, privilégient un mode de séparation individuel et opaque : elles peuvent ainsi choisir les salariés dont elles souhaitent se séparer, ce que le licenciement économique – théoriquement – ne permet pas (6).

#### Des types de cadres « licenciables »

Un clivage existe entre la définition d'objectifs prévisionnels en matière de réduction des effectifs, conçue dans les sièges sociaux des firmes, et la mise en œuvre des licenciements, qui s'opère dans les diverses directions de sites [BEAUJOLIN, 1999]. Le choix des salariés à licencier s'effectue au niveau local. Le LMP devient dès lors l'instrument privilégié d'éviction de salariés perçus comme les moins performants, les moins investis dans l'entreprise, et/ou les moins assujettis à la culture dominante de cette même entreprise [LHUILIER, 2002]. Dans un contexte de pressions permanentes à la réduction des coûts, le LMP touche ainsi tout particulièrement les « seniors », les femmes – notamment les jeunes mères –, certains cadres jugés « hors normes » au regard des prescriptions comportementales de l'entreprise, ainsi que les délégués syndicaux.

(6) En revanche, le risque judiciaire est plus élevé lorsqu'un salarié est licencié pour motif personnel : en 2003, le taux de contestation des LMP était dix fois plus élevé que celui des LME [MUNOZ PEREZ et SERVERIN, 2006].

« *Un cadre de la grande distribution n'a pas le temps d'arriver à la retraite. Il part de lui-même, écourté, usé par le rythme subi, naze à cinquante-cinq ans, ou bien il est pris dans les mailles d'un LMP car son salaire est important* », explique un délégué syndical. Dans un contexte de tarissement des aides de l'État en la matière, les LMP supplantent ainsi les départs en préretraite. Ils sont à l'origine de 25 % des entrées à l'ANPE des plus de 50 ans, contre 15 % des 25-49 ans [PIGNONI et ZOUARY, *op. cit.*]. Les seniors sont fortement visés par les politiques de réduction des effectifs. Des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990, les préretraites ont constitué un dispositif de politique d'emploi jugé efficace tant par les pouvoirs publics français (ils y voyaient une solution à la raréfaction de l'emploi) que par les directions d'entreprises (elles trouvaient là, lors de restructurations, un moyen aisé de se séparer à moindre coût d'une population comparativement plus chère et souvent perçue comme plus difficile à former) [MARBOT et PERETTI, 2006 ; GUÉRIN et FOURNIER, 2005]. De nos jours, la durée du travail est à la hausse et, sauf exceptions (7), l'État ne finance plus les départs anticipés à la retraite. Toutefois, l'habitude d'une politique de mise à l'écart des « seniors » est restée. Pour rajeunir leur pyramide des âges, les directions d'entreprises n'ont désormais d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs de leurs salariés les plus âgés ou d'utiliser, de manière illicite, le LMP comme outil de gestion des sorties de cadres seniors. « *Il y a des licenciements qui sont, en réalité, des départs en préretraite sponsorisés par les ASSEDIC* », déclare un avocat.

Une période de maternité peut également disqualifier une salariée, bien qu'elle soit *de facto* juridiquement protégée. Tout fonctionne comme si la salariée, *a fortiori* cadre, en décidant d'avoir un enfant, rompait le contrat implicite d'un engagement total envers l'entreprise. Les jeunes mères constituent une catégorie particulièrement ciblée. Par ailleurs, les grandes firmes gardent rarement dans leurs équipes et à des postes qualifiés des cadres dont le comportement au travail ne correspond pas aux normes (formelles ou informelles) en vigueur. Le LMP aurait ainsi une fonction d'exemplarité et stigmatiserait celui qui n'est pas conforme. Il est enfin utilisé pour exclure ceux, tels les délégués syndicaux, qui ont pour fonction d'être des contre-pouvoirs. Une enquête de l'inspection du travail, dans une multinationale du secteur des nouvelles technologies, a établi l'existence de pratiques discriminatoires à l'égard des délégués syndicaux, surreprésentés parmi les salariés ayant obtenu la note « 4 », lors des évaluations annuelles, note pouvant entraîner le licenciement du salarié pour insuffisance professionnelle.

(7) Le nombre de préretraités bénéficiant de dispositifs publics est en diminution continue depuis 1998. Le dispositif de Cessation d'activité de travailleurs salariés (CATS) recentre l'arrêt anticipé d'activité sur les populations de salariés ayant connu des conditions de travail difficiles ou pénibles au cours de leur carrière.



© Jaume Guillaume FOTOSTOCK/NOA-CUI

AMÉLIE SEIGNOUR, FLORENCE PALPACUER ET CORINNE VERCHER

Pour rajeunir leur pyramide des âges, les directions d'entreprises n'ont désormais d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs de leurs salariés les plus âgés ou d'utiliser, de manière illicite, le LMP comme outil de gestion des sorties de cadres seniors.

### Des motifs de licenciement construits

Réduire les effectifs en recourant à une modalité de licenciement théoriquement inhérente à la personne du salarié suppose la mise en œuvre de stratégies de contournement des dispositifs législatifs. C'est ainsi qu'un processus de licenciement respectueux du droit du travail est élaboré, *a posteriori*. «*On dit aux gens: "Rentrez chez vous, on ne veut plus vous voir!" On négocie, et ensuite on reconstruit le licenciement, en antidatant les courriers, par exemple*», déclare un avocat. Il n'existe aucune norme qui définisse le contenu d'un entretien de licenciement ou d'une conciliation. «*On joue au chat et à la souris. Chaque argumentation est différente. L'objectif est de déstabiliser l'adversaire et chaque camp joue sa partie*», ajoute un délégué syndical. Le motif du licenciement (8), par exemple, peut être construit une fois le licenciement décidé, dans le cas où un accord a été trouvé avec le salarié: «*Avec mon directeur, on a fait un accord financier, une transaction, et ensuite une procédure de licenciement pour abandon de mon poste. C'est lui qui a eu cette idée et moi je suis rentré dans le truc.*», explique un cadre. Ainsi, les motifs juridiquement invoqués ne sont parfois que des outils de légitimation de licenciements planifiés.

(8) Les critères qui président au choix du motif obéissent souvent à une logique financière. En témoigne l'augmentation du nombre de licenciements disciplinaires des plus de 50 ans, qui ont pour principal intérêt d'exonérer l'employeur de la contribution Delalande...

Les dispositifs d'évaluation des résultats contribuent également à banaliser les pratiques de LMP: une mauvaise notation permet de déclencher une procédure de séparation pour «insuffisance professionnelle» ou «non atteinte des objectifs». La responsabilité du cadre est désormais engagée dans la réussite de la firme qui l'emploie. Pour cet ancien DRH d'un grand groupe, ces comportements induisent un recours à outrance aux licenciements pour insuffisance professionnelle: «*La pression est de plus en plus forte sur les résultats. Les gens se sentent remis en cause très très vite. Aujourd'hui un type qui ne fait pas ses résultats on le vire; on ne regarde pas si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque, etc. Avec les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse trop, à mon sens*». Le «refus de mobilité» constitue un second exemple de motif de licenciement construit par les directions: il s'agit de proposer au salarié que l'on veut licencier une mutation dont on sait qu'il y a de fortes chances qu'il la refuse, soit en raison de contraintes familiales, soit parce que le poste proposé ne saurait lui convenir. Pour les salariés avertis et dotés d'un certain pouvoir de négociation, la proposition de mobilité est un code établi: elle signifie que leur direction ne veut plus d'eux. Ce cadre explique: «*Quand vous ne voulez pas garder un collaborateur, qu'il n'y a pas de poste à pourvoir, sauf un seul et à Taïwan, par exemple, eh bien vous allez muter la personne à Taïwan! "Tu ne veux pas aller à*

*Taiwan, mais comment ça? Tu m'as dit que tu étais mobile, faut savoir! Qu'est ce qu'on fait? On se sépare...»* Après quoi, généralement, la direction est prête à proposer une indemnité transactionnelle lucrative.

#### Hétérogénéité et opacité des transactions

Tout salarié licencié pour un motif non fautif bénéficie d'une indemnité légale, à laquelle peut se substituer, si elle est d'un montant supérieur, l'indemnité prévue par la convention collective, le contrat de travail ou les usages. Certains bénéficient, en outre, d'une « indemnité transactionnelle » ou « transaction », c'est-à-dire d'une somme que la direction de l'entreprise accorde au salarié afin de compenser le préjudice subi du fait du licenciement (9). Le montant de la transaction diffère en fonction de la stratégie d'image de l'entreprise et du pouvoir de négociation, voire de nuisance, du salarié: celui-ci aura d'autant plus tendance à divulguer certains secrets à son nouvel employeur que son ancienne direction se sera comportée de façon particulièrement cavalière au moment de la séparation. Les entreprises peuvent ainsi chercher à conserver une bonne image auprès des cadres qu'elles licencient. « Dans ces cas-là, explique un consultant, les directions déclarent: "Cher ami, écoutez: on s'est trompés, on a fait fausse route... peut-être des deux côtés. Vous avez un magnifique potentiel devant vous; mais chez nous, je crains malheureusement que vous ne puissiez l'exploiter." On fait une transaction, et puis voilà... C'est le chiffre qui figure sur le chèque, qui compte!» L'indemnité possède, en effet, une forte charge symbolique. Si elle est perçue par le salarié comme décente, voire élevée, elle lui permettra de dépasser le sentiment d'injustice et de recouvrer une dignité.

Les indemnités transactionnelles élevées sont ainsi généralement réservées aux salariés licenciés protégés par leur statut, leurs compétences, leurs réseaux, ainsi que par les informations stratégiques qu'ils détiennent. Ces indemnités leur permettent de vivre, pragmatiquement et symboliquement, leur départ de l'entreprise de façon distanciée et, parfois même, comme une opportunité. Ainsi, un jeune haut potentiel déclare: « Je dirais qu'autant, avant, cela pouvait être intéressant d'hériter de grand-maman, autant, de nos jours, le meilleur moyen pour se retrouver à la tête d'une somme importante, quand on est jeune, c'est le licenciement pour motif personnel », tandis d'un cadre dirigeant explique: « J'étais prêt à accepter un départ. Mon accord, en fait, était conditionné par le nombre de zéros avant la virgule. » L'encadrement moyen, en revanche, vit généralement son licenciement comme une injus-

te. Bien souvent, la compensation qui lui est proposée n'est pas jugée à la hauteur du préjudice vécu et l'âpreté de certaines négociations peut engendrer de la rancœur. Il lui faut même, parfois, pour retrouver à ses yeux une certaine dignité, « faire payer » l'entreprise au sens littéral: il saisit alors le Conseil des prud'hommes.

#### LES TACTIQUES DES DIRECTIONS

De nombreuses techniques de séparation existent, qui, à des degrés divers, présentent des dérives par rapport aux dispositifs législatifs et/ou au respect de la personne.

#### Une violence symbolique

La première tactique consiste, selon un avocat, à « mettre la personne à terre, à la licencier pour faute grave avec mise à pied conservatoire (10), avant d'entamer tout processus de négociation. » Certains salariés vivent alors dans un climat de tension constant: « Vers mars-avril, je suis harcelée par le nombre de mails que je reçois, vingt... trente par jour, dont une dizaine à partir de 22 heures: "As-tu fait ci? As-tu fait ça? Réponds-moi". Les mails auxquels je ne réponds pas me sont renvoyés le lendemain. Leur formulation est très agressive. Ils me mettent en cause », raconte une cadre, tandis qu'une autre explique que, peu de temps avant l'annonce de son licenciement, l'attitude de ses supérieurs hiérarchiques avait subitement changé et qu'ils lui faisaient désormais de plus en plus de réflexions « assez dégradantes, assez méchantes ». Ces pratiques de violence, nommées « harcèlement moral » par la psychiatre Marie-France Hirigoyen, témoignent de dérives organisationnelles issues des mécanismes mêmes d'intensification du travail [THÉRY, 2006], ainsi que d'un management individualisé, dans lequel les valeurs de solidarité sont souvent fortement affaiblies [DEJOURS, 2000]. Lorsque le supérieur hiérarchique adopte un comportement humiliant, cela se passe généralement devant témoins. « En mai, je vis une véritable humiliation devant tout le monde. On est parti passer une journée au vert. On se réunit par équipe, pour que chacun puisse présenter aux autres son plan marketing. Je présente donc mon plan marketing. Et là, j'ai droit à une séance de lynchage: je suis en permanence reprise et humiliée par la Directrice. Tout ce que je dis est nul! Pendant une heure, je me fais incendier, laminer. Personne ne bouge. J'arrive à garder la face... », relate une jeune cadre licenciée quelques mois après cette

(9) Cette transaction solde, en principe, toute possibilité future de contestation du licenciement par le salarié.

(10) Selon les textes, l'employeur prononce une mise à pied conservatoire dans l'attente du licenciement, s'il juge que la présence du salarié sur son lieu de travail peut être préjudiciable à l'entreprise. Le salarié ne doit donc pas venir travailler et il n'est pas rémunéré.

scène. Le LMP possède ainsi une fonction d'exemplarité : il montre quelle est la norme et il bannit celui qui ne s'y inscrit pas pleinement.

Le salarié licencié peut aussi être isolé et mis à l'index, ce qui a pour conséquence de briser toute velléité de solidarité. De fait, rares sont les exemples attestant de comportements solidaires. Dès les premiers signaux, les salariés visés sont rapidement exclus du groupe des collègues. « *Peut-être que je suis trop humain*, déclare un cadre, *mais j'ai été très choqué par l'absence de soutien de mes collègues* ». Le processus même des licenciements facilite l'exclusion : qu'il soit rapide, et le corps social n'a pas le temps de réagir ; qu'il soit précédé d'une phase d'éloignement du salarié – maladie, congé de maternité, « placardisation » ou mutation –, et les membres de l'organisation sont déjà habitués à son absence.

### Des pressions à la démission

« *Vous, avez-vous été clairement poussée à la démission ? – Oui, bien sûr, c'est la première chose qu'ils attendaient ! La mise au placard ! Plus rien à faire ! Plus aucun contact... Bien sûr qu'ils attendaient que je démissionne ! C'était pour me faire craquer, pour que je parte. On ne fait pas un truc comme ça gentiment... Je croisais mon directeur dans le couloir : il tournait la tête. Tout ça du jour au lendemain* », raconte l'une de nos interlocutrices qui vient d'être débauchée.

Le LMP peut ainsi intervenir dans le parcours d'un salarié lorsque, malgré des pressions diverses, celui-ci refuse de démissionner. Le LMP n'est alors utilisé qu'en cas de résistance du salarié. Un certain nombre de salariés, de délégués syndicaux, d'avocats et de chercheurs (11) témoignent de pratiques de mise sous pression visant à pousser au départ volontaire les salariés dont les directions souhaitent se séparer. « *On sape l'individu jusqu'au moment où il perd pied, où, sur un plan psychologique, il n'est plus bon à rien, où il se sent... ou il dit de lui-même "C'est vrai, vous avez raison, je n'ai plus ma place parmi vous"* », déclare une salariée cadre. La tension subie peut être forte au point que le salarié tombe malade et arrête quelque temps de travailler. Dans la majorité des cas, à l'issue de son congé maladie, un licenciement négocié lui est alors proposé et, généralement, il l'accepte.

Les directions évitent ainsi d'avoir à licencier et, donc, de devoir respecter les procédures en vigueur, verser des indemnités et encourir le risque d'un contentieux.

### La naturalisation du licenciement

Les tactiques des directions peuvent être moins brutales, mais tout aussi efficaces. « *Vous arrivez, un matin, et on vous annonce : "ton poste n'est plus budgété..."* ». Le salarié doit se chercher un poste ailleurs dans

*l'entreprise, mais on réduit partout les effectifs* », explique un délégué syndical. Dans ces cas de figure, qui devraient relever d'un licenciement économique, les directions utilisent la tactique consistant à assimiler le poste de travail, devenu superflu, à la personne qui l'occupe, de sorte que les salariés s'estiment responsables de leur éviction. Certains vont alors trouver leur supérieur hiérarchique ou leur DRH afin de discuter de « ce qui ne va pas », activant eux-mêmes le processus de leur propre licenciement. « *C'est extraordinaire, parce qu'ils ont agité un prétexte, et moi j'ai mordu à l'hameçon. Et c'était le but recherché. Ils ont voulu que j'aie une réaction, et moi je suis allé dans la direction qu'ils voulaient. J'aurais pu attendre que les choses se passent !* » Les directions peuvent aussi conduire le salarié à adopter la position de l'accusé et à se justifier : « *Ils ont réussi à obtenir de moi ce que je ne devais pas faire, c'est-à-dire que je me défende.* » Cette tactique s'appuie très largement sur la capacité traditionnelle des cadres « *à se poser en gardiens des règles auxquelles ils doivent se soumettre* », de sorte qu'ils « *intériorisent ainsi la logique et les principes de l'organisation.* » [AUBERT et GAULEJAC, 1991]. Ceci explique que, dans un premier temps tout du moins, les plus « attachés » à l'entreprise (au sens littéral du terme) s'approprient la demande de la hiérarchie et se conforment à ses attentes.

D'autres salariés, au fait de ce type de pratiques, attendent que la direction montre ses cartes. Ce cadre refuse la posture que l'on souhaiterait lui voir adopter, attendant patiemment que ce soit la direction qui lui fasse des propositions :

« *La direction des ressources humaines m'a dit : "Eh bien, écoute : tu es responsable du recrutement, or, on ne recrute plus... Qu'est-ce que tu comptes faire ?" Eh bien, moi, je ne compte rien faire du tout ! Jusqu'à preuve du contraire, je suis en CDI et, soit vous me dites clairement que mon poste est menacé et on procède à un licenciement économique, soit il n'est pas menacé et vous vous débrouillez pour me trouver quelque chose à faire. Je savais qu'à l'usure, de toute façon, on allait me proposer un licenciement !* »

Généralement – mais des contre-exemples existent –, les techniques présentées ci-dessus ne s'adressent pas aux salariés les plus qualifiés. La technique la plus usitée, avec cette catégorie de cadres, consiste à proposer une indemnité de départ élevée, ce qui n'exclut pas une négociation serrée entre les parties.

### La négociation autour du départ du salarié

Certains LMP sont négociés entre les salariés et leur direction. Ils supposent une procédure de licenciement généralement basée sur une faute imaginaire imputée au salarié, suivie d'une négociation indemnitaire. « *C'est généralement comme cela que ça se passe pour les cadres : on se met d'accord sur le principe du départ et sur le montant des indemnités, et, ensuite, on*

(11) BOMMEL et REVEILHAC, 2006 ; DURIEUX et JOURDAIN, 1999.

bâtit une procédure de licenciement qui soit, à la fois suffisamment motivée, mais pas trop injurieuse pour le salarié», atteste un avocat. D'après certains experts, c'est avant tout aux cadres supérieurs, tant seniors que juniors, que s'adresse ce type de licenciement : les premiers sont considérés comme insuffisamment performants au regard de leur salaire ou trop âgés par rapport à la stratégie d'image de l'entreprise, les seconds se trouvent principalement dans le monde du conseil et des nouvelles technologies. Les modalités de ces départs négociés sont purement formelles et ont pour unique objectif de masquer le fait qu'un accord a été passé entre les deux parties (un tel accord pourrait, en effet, conduire les ASSEDIC à refuser d'indemniser l'employé licencié). Chacun des deux camps joue donc sa partition :

« C'est une procédure très rodée chez nous », affirme un cadre. Il ajoute : « Le salarié a un entretien avec un responsable RH (pas l'habituel, un spécialiste, d'un autre niveau) qui lui montre le package incluant la lettre de convocation préalable, la lettre de licenciement et la transaction. Il y a un accord informel ; on discute le montant de la transaction et des indemnités, qui comprennent généralement les indemnités légales, les mois de préavis, plus quelque chose... »

Les propos de ce responsable RH vont dans le même sens. C'est avec un certain détachement qu'il raconte : « Concrètement, comment ça c'est passé ? Eh bien : comme d'habitude ! On reçoit un courrier chez soi dans lequel on vous dit que vous avez un manquement professionnel. Vous renvoyez un courrier dans lequel vous mettez en avant que vous aurez recours à tous les moyens, y compris juridiques, pour démonter cette argumentation... eh bien, derrière, on fait une transaction. Et voilà ! J'ai reçu le courrier... Je savais à quelle date je devais l'envoyer. On s'est vus en entretien... Ce qui est marrant, c'est que les personnes restent très protocolaires. Cela reste très théâtral. »



Pour les cadres dirigeants et autres « hauts potentiels », le licenciement est loin d'être totalement subi. Dans leur discours, il n'est pas question de « licenciement », mais de « séparation négociée ».

Pour les cadres dirigeants et autres « hauts potentiels », le licenciement est loin d'être totalement subi. Dans leur discours, il n'est pas question de « licenciement » mais de « séparation négociée ». Ici, le LMP n'équivaut pas à une « procédure d'éviction » [BOLTANSKI, 1982]. Il intervient en toute transparence et il devient outil de négociation pour une élite salariale qui connaît les règles du jeu, joue avec, et tente d'en tirer profit. Le licenciement est ainsi très souvent instrumentalisé par cette population de salariés. Il devient un outil de

négociation de départ, pour ces cadres qui préfèrent piloter en solo une brillante carrière interentreprises plutôt que de se contenter de l'évolution que leur propose ou leur impose leur organisation. C'est en ce sens qu'ils se disent le plus souvent co-acteurs de leur licenciement : « Tout cela, c'est deux ans avant mon départ. Je dis bien : "départ". On emploie souvent l'expression "subir un licenciement". Pour moi, c'est assez connoté, et ça ne correspond pas à la réalité. Je pense que l'on initie, tout autant que l'on

subit, le licenciement », témoigne un « haut potentiel ». Ce rapide survol des principales tactiques utilisées par les directions, et de leur incidence sur les cadres licenciés, montre à quel point les situations varient en fonction du rapport de pouvoir entre le salarié et l'entreprise. Dans bien des cas, les modalités de mise en œuvre du LMP renforcent les inégalités entre les salariés.

## QUELLE RÉGULATION POUR UN LICENCIEMENT DIT « PERSONNEL » ?

Les instances représentatives du personnel et les juridictions sociales interviennent de diverses manières afin de réguler l'usage du LMP par les directions d'entreprises. Mais ce mode de séparation

n'en reste pas moins opaque, inégalitaire et parfois pathogène.

### Les difficiles arbitrages syndicaux

Face à des LMP qui masquent de toute évidence des licenciements économiques, les syndicats adoptent des attitudes contrastées. Certains maintiennent des positions de fermeté, exerçant une surveillance sur la DRH afin de limiter l'usage du LMP et refusant *a priori* d'aider le salarié à négocier une transaction. Celui-ci n'est défendu que s'il veut rester dans l'entreprise ou s'il décide de saisir le Conseil des prud'hommes. D'autres, pensant qu'ils ne peuvent peser en amont, sur la décision de licencier, adoptent une attitude pragmatique: ils tentent d'encadrer ces licenciements, souvent opaques et inégalitaires, afin d'en homogénéiser les pratiques et d'en limiter l'arbitraire. Leur objectif est alors de créer des normes collectives en matière de licenciement individuel. Ainsi, hostile par principe à tout contournement du droit du travail, le délégué syndical d'une firme du secteur des nouvelles technologies ayant massivement licencié en 2002 par le biais de LMP reconnaît avoir accepté de participer aux négociations relatives à ces licenciements, si bien que cette firme s'est finalement inscrite dans une démarche transparente et collective, en proposant la même indemnité transactionnelle de 50 000 € à tous les jeunes ingénieurs du site: «*Nous, les syndicalistes, on a été pragmatiques; on n'a pas exigé un PSE mais on a négocié les chèques, et tous les gens ont retrouvé du travail, grâce à l'anticipation.*»

Toutefois, même si cette attitude vise la défense des intérêts des salariés, elle ne permet pas l'émergence d'une véritable régulation, qui soit fondée sur l'expression de contre-pouvoirs, dans un processus de négociation collective. D'autres instances ont pour mission de réguler la mise en œuvre de ces licenciements: il s'agit des juridictions sociales (principalement, le Conseil des prud'hommes, mais aussi la Cour d'appel et la Cour de cassation).

### Conseils prud'hommes, Cour d'appel et Cour de cassation: des garde-fous

La mise en œuvre de ces départs, fondée sur le pouvoir de négociation des salariés, est, par essence, inégalitaire: tel cadre maison sera évincé, parfois de façon brutale, au nom d'un motif construit de toutes pièces par son employeur, alors qu'un «haut potentiel» se verra proposer des indemnités transactionnelles lucratives, parfois même négociées dès son embauche et inscrites dans son contrat de travail. Ce manque d'équité favorise la judiciarisation du licenciement, la majorité du contentieux concernant aujourd'hui le licenciement pour motif personnel: en 2003, plus d'un salarié sur quatre ayant fait l'objet d'un LMP a saisi le Conseil des prud'hommes et 65 %

des litiges traités concernaient des LMP dont le bien-fondé était contesté par les salariés [MUNOZ PEREZ et SERVERIN, *op. cit.*]. Toujours en 2003, dans la section catégorielle des cadres du Conseil des prud'hommes, traditionnellement réputée plus sévère que les autres, 87,6 % des demandeurs étaient représentés ou assistés par un avocat (12). «*On a usé, et abusé, de se séparer des gens. Il y a aujourd'hui un véritable durcissement de la séparation*», déclare une DRH.

Choisir de saisir le Conseil des prud'hommes est, pour de nombreux salariés, une démarche lourde. Il s'agit de recouvrer une dignité qu'ils estiment bafouée. Intenter un procès est alors perçu comme une forme de combat contre l'injustice: plus l'humiliation est grande, plus la compensation financière a pour fonction de panser les blessures. Mais cette compensation s'avère parfois insuffisante: «*Ils m'ont proposé une transaction vraiment très correcte, en me disant: "On n'a rien à vous reprocher, mais on ne souhaite plus que vous soyez là. On vous propose douze mois de salaire en guise d'indemnités". Mais ce qu'ils m'ont fait, c'est inacceptable, c'est pour cela que je suis aux prud'hommes. Je ne savais pas si j'en aurais la force: cela dure depuis trois ans! Vous savez, cela affaiblit une personne.*»

Ces schémas psychologiques sont bien connus de ceux qui accompagnent les cadres licenciés: selon un syndicaliste, la progression de la négociation, c'est le moyen qui permet au salarié de «relever la tête»; et, selon un avocat, le montant des indemnités, c'est le «prix de l'honneur». Ne pas avoir démerité, c'est primordial pour certains: «*Quelques rares se battront jusqu'au bout, pour qu'un tiers, un juge, leur dise "tu as raison". Là, c'est l'honneur qui est en jeu*», explique un juriste.

Toutefois, la lenteur des procédures prud'homales et l'incertitude inhérente à tout procès incitent certains juristes et délégués syndicaux à conseiller la transaction aux salariés qu'ils défendent. N'en concluons pas à l'inanité des juridictions sociales: elles sont toujours en toile de fond des négociations qui ont trait au licenciement. Le simple fait qu'elles existent permet de réguler l'acte de licenciement. En disant la Loi, elles fixent un cadre aux pratiques en vigueur. Bien entendu, les divers acteurs vont jouer avec les zones d'incertitude inhérentes à tout procès, mais ces instances, en servant de cadre et de repère, contrebalancent le pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Elles fonctionnent comme de véritables garde-fous. Le risque de voir leurs cadres intenter un procès est intégré par les directions, dès l'amont du licenciement; cela change souvent le cours de la procédure, au profit du salarié. Le pouvoir normatif de ces instances est essentiel.

(12) Brigitte Munoz Perez et Évelyne Serverin précisent que, statistiquement, le cadre gagne moins souvent un procès que le salarié non-cadre. La Cour de Cassation a la même position que les Prud'hommes vis-à-vis des cadres.

Un mode de séparation inégalitaire et pathogène

« *Quand on avait des plans sociaux, (je parle au passé parce que je pense qu'il y en a beaucoup moins), les choses étaient claires. C'était quantifié. Au personnel de s'organiser! Quand vous atomisez la réponse sociale, il est évident que les gens se débrouillent chacun dans leur coin,*

manque pas de provoquer, de façon générale. Individuel, il laisse le salarié seul, ou presque, face à l'employeur. Opaque, il ne permet pas l'existence de normes collectives en matière de licenciement. Enfin, désignant le salarié comme seul responsable de son éviction, c'est un mode de séparation culpabilisant et,



© Darzacq/Agence VU

[...] désignant le salarié comme seul responsable de son éviction, c'est un mode de séparation culpabilisant et, de ce fait, potentiellement pathogène.

et c'est plus facile, aussi, pour les entreprises... », déclare un avocat. Le LMP devient désormais le mode de rupture privilégié d'un système de management basé sur le principe du marché. Sanction de la performance individuelle, il permet à l'entreprise de contourner les dispositifs légaux, qui ont été établis pour négocier et accompagner de façon collective les licenciements économiques. Il offre, simultanément, un moyen d'éviter les réactions sociales (en interne, comme dans le public), que l'annonce de ces licenciements ne

de ce fait, potentiellement pathogène. « *Chez les salariés licenciés que je reçois, il y a presque toujours de la souffrance, des problèmes de santé, des accidents de voiture, des pathologies qui se déclarent alors* »: pour ce consultant, la dégradation de la santé consécutive aux situations de tensions qui précèdent le licenciement est un phénomène relativement répandu. Son instrumentalisation et sa banalisation actuelles ne sauraient être anodines ou inoffensives [BOMMEL et RÉVELHAC, 2006]. Certains prétendront que peu importe la façon

dont se déroule le licenciement, que, seul, compte le résultat. Or, il est des licenciements plus destructeurs que d'autres, qui fragilisent la personne à un point tel que la recherche d'un nouvel emploi leur est psychologiquement impossible, des mois durant. C'est le cas de certains LMP, peu respectueux de l'individu, qui poussent à la démission, qui jouent sur le sentiment de culpabilité ou sur l'humiliation publique. À l'opposé, les licenciements économiques, aussi difficiles à vivre qu'ils puissent être, ne touchent pas à l'intégrité de l'individu (13).

## CONCLUSION

La banalisation des LMP comme substitut à d'autres modalités de séparation illustre pleinement l'immixtion croissante de logiques marchandes dans l'espace organisationnel et en particulier au cœur des relations d'emploi. Or, ce modèle d'un marché du travail fluide et dérégulé appliqué aux relations d'emploi a de lourdes conséquences: il précarise non seulement les personnels à faible pouvoir de négociation, mais aussi les salariés mieux dotés en ressources intellectuelles et sociales: c'est le cas lorsque ceux-ci atteignent un âge considéré comme moins productif, et/ou lorsqu'ils sont mis en concurrence avec des experts disponibles à moindre coût sur le marché mondial. La forte progression des LMP s'inscrit, dès lors, dans un débat plus large sur la précarité et l'exclusion dans le travail [CASTEL, 2006; PAUGAM, 2000]. Ainsi, à l'heure où l'on individualise les modes de gestion du travail, le renforcement des instances de régulation françaises, qui apportent des dimensions de sécurité et d'équité dans la relation d'emploi, apparaît comme une nécessité.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT (Nicole) & de GAULEJAC (Vincent), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- BEAUJOLIN (Rachel), *Les Vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset, 1999.
- BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.
- BOMMEL (Sylvie) et REVELHAC (Anne-Laure), *La Révolte des virés*, Paris, Bourin éditeur, 2006.
- CASTEL (Robert), «Repenser la protection sociale», *Sciences Humaines*, n° 142, 2006.
- DEJOURS (Christophe), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000.
- DURIEUX (Albert) et JOURDAIN (Stéphane), *L'Entreprise barbare*, Paris, Albin Michel, 1999.
- FAVEREAU (Olivier), «Organisation et marché», *Revue Française d'Économie*, n° 1, p. 83, 1989.
- GOMEZ (Pierre-Yves), «Information et conventions: le cadre du modèle général», *Revue Française de Gestion*, p. 74, janvier-février 1997.
- HIRIGOYEN (Marie-France), *Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, Paris, Éditions La Découverte et Syros, 1998.
- KERBOURC'H (Jean-Yves), «L'imbroglie juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi», *Travail et Emploi*, n° 85, 2001.
- LAGARENNE (Christine) et LE ROUX (Marine), «Les licenciements en 2003: trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour motif économique», *Premières Synthèses*, n° 11, DARES, Paris, mars 2006.
- LHUILIER (Dominique), *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.
- MUNOZ PEREZ (Brigitte) et SERVERIN (Évelyne), *Le Droit du travail en perspective contentieuse, 1993 à 2003*, étude du Ministère de la Justice, Direction des Affaires Civiles et du Sceau, 2005.
- PALPACUER (Florence), SEIGNOUR (Amélie) et VERCHER (Corinne), «Le licenciement pour motif personnel: un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi», rapport effectué pour le compte de la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, novembre 2005.
- PALPACUER (Florence), SEIGNOUR (Amélie) et VERCHER (Corinne), *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel: instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, Collection Entreprise et Société, 2007.
- PAUGAM (Serge), *Le Salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.
- PICHAULT (François), WARNOTTE (Gérard) et WILKIN (Luc), *La Fonction ressources humaines face aux restructurations*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- PIGNONI (Maria-Teresa) et ZOUARY (Patrick), «Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel», *Premières Synthèses*, n° 28.2, DARES, Paris, 2003.
- SEIGNOUR (Amélie) et PALPACUER (Florence), «Globalisation et emploi: les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales de l'agro-alimentaire en Europe», *Gérer et Comprendre*, n° 82, Eska, p. 23-36, Paris, janvier 2006.
- THERY (Laurence) (sous la direction de), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, coll. «Entreprise et Société», 2006.
- TOUATI (Jean-Jacques), *Le Motif de licenciement à la loupe*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.

(13) Ce qui ne signifie en aucun cas que les LME ne puissent être vécus, eux aussi, de façon douloureuse et pathogène.

# POURQUOI LES COMMUNAUTÉS DE MÉTIER DE L'US NAVY ET DE L'US ARMY S'APPROPRIENT-ELLES DIFFÉREMMENT LES TIC?

Comment maîtriser l'introduction de nouvelles technologies dans les organisations? Pourquoi l'appropriation des Technologies de la Communication et de l'Information (TIC) se déroule-t-elle de façon différenciée dans des milieux aussi rapprochés que l'US Navy et l'US Army, alors qu'on en attendait un même avantage décisif pour ces deux corps d'armée? Des retours d'expérience d'officiers américains présents en

Afghanistan et en Irak et des entretiens avec des militaires français permettent à l'auteur de dépasser une perception simplement situationnelle de l'usage des TIC.

L'identité culturelle de chaque communauté, qui cristallise les contraintes de terrain et l'accumulation des expériences collectives, se révèle un facteur déterminant. Un apprentissage adapté à la diversité y joue un rôle critique, qui permettra, ou non, au gestionnaire de garder la main sur le changement technologique. L'US Navy a très vite mis en place le moyen de contrer une inflation d'informations, pour rester efficace en opérations. L'US Army a choisi de parier sur la formation, la conduite des hommes au combat se trouvant bouleversée par l'introduction des TIC. Autant d'identités culturelles, autant de changements technologiques adaptés...

Par **Cécile GODÉ-SANCHEZ** (\*), Enseignant chercheur au Centre de Recherche de l'Armée de l'air

(\* Centre de Recherche de l'Armée de l'air (CRéA) – Laboratoire « Défense et management de la connaissance ». École de l'air – BA 701 – 13661 Salon Air. Chercheur associé au GREDEG – UMR CNRS 6227, Laboratoire DEMOS, Université de Nice-Sophia Antipolis.  
Courriel : cgs@cr-ea.net; cecile-gs@wanadoo.fr

Les propos tenus dans cette communication n'engagent que son auteur et ne représentent en rien les idées du ministère de la Défense et de l'Armée de l'air.

Le changement technologique et les problématiques de transformation de l'organisation représentent un défi grandissant pour les gestionnaires. Les évolutions continues qui affectent le contexte organisationnel les conduisent à placer au cœur de leurs préoccupations les méthodes et les outils de gestion du changement. Parmi ceux-ci figurent les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il est vrai que les propriétés qui sont les leurs élargissent l'éventail des solutions susceptibles d'être apportées aux problèmes d'organisation. Pour autant, les TIC ne doivent pas être uniquement considérées comme des supports au service du changement technologique; elles l'accompagnent et en influencent les formes et les évolutions.

Cette problématique est bien connue des organisations militaires américaines. Celles-ci gèrent depuis plus de dix ans une transformation technologique incarnée par la doctrine du *Network Centric Warfare* (NCW ou guerre réseaux-centrée). Cette doctrine détermine les changements et les principes d'action associés à l'introduction des TIC dans la conduite d'opérations militaires. Aux États-Unis, les changements organisationnels proposés par le NCW sont jugés considérables. Il s'agit de passer d'un management de l'information centralisé et fortement hiérarchisé à une forme hybride de management, fondée sur les réseaux. Pour ce faire, les technologies réseaux-centrées sont censées offrir un avantage décisif, du fait qu'elles optimisent le recueil, le traitement et la diffusion des informations au sein des unités opérationnelles. Elles permettent d'acquérir une supériorité informationnelle fondée sur l'optimisation de la prise de décision, la maîtrise du tempo et la synchronisation des effets de l'action militaire (ALBERTS *et al.*, 1999).

#### Le constat de certains résultats sous-optimaux

Le Département de la Défense américain a longtemps présenté ces résultats comme une conséquence quasi mécanique de l'introduction des TIC dans les unités. Les technologies étaient censées créer leurs propres usages et les effets de leur diffusion devaient correspondre, peu ou prou, à ce qui avait été anticipé par les gestionnaires. Or, si les TIC ont, sans conteste, affecté les organisations militaires américaines, la nature et l'ampleur réelles des changements restent difficiles à déterminer. Les opérations en cours en Afghanistan et en Irak rendent compte de résultats mitigés en matière de mise en œuvre du NCW (COLLINS, 2006; JOHNSON, 2006). Certes, les forces américaines ont bénéficié de capacités sans précédent en termes d'accès et de partage des informations tactiques. Mais elles n'ont pas toujours pu les mobiliser efficacement, en particulier en ce qui concerne la guerre urbaine et les opérations interarmées (HARRISON, 2005).

Le phénomène d'appropriation des outils technologiques (ORLIKOWSKI, 1992, 2000; DE SANCTIS et POOLE, 1994) et les effets d'apprentissage (BENGHOZI et COHENDET, 1999) représentent une clé de lecture intéressante pour comprendre certains de ces résultats sous-optimaux. L'apprentissage des TIC s'opère fréquemment en l'absence de stratégie explicite chez les acteurs et résulte avant tout d'une multitude de pratiques locales d'ajustement (CIBORRA, 1996). Les technologies sont employées dans des contextes spécifiques, qui modèlent à la fois l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques et celui de leur application en situation. Les usages incarnent les résultats, à un moment donné, de ces deux processus d'apprentissage. En cela, leur forme est directement associée à l'acteur, en tant qu'entité connaissante et apprenante, ainsi qu'à son contexte d'action.

#### L'apport du prisme culturel

Une approche par la culture trouve sa place dans une telle démarche. Le prisme culturel met en relief l'importance du contexte d'action et des valeurs qui affectent le comportement collectif au sein de ce contexte. En cela, il permet d'enrichir la compréhension du sens du changement technologique. C'est l'objet de cet article, qui se propose d'analyser les effets de l'identité culturelle sur les usages et, par extension, sur le changement technologique dans l'organisation.

Le cas d'application est celui des communautés de métier des bâtiments de surface, dans l'US Navy et de l'infanterie, dans l'US Army. Le choix de ces deux communautés se justifie tout d'abord par l'ancienneté de ces métiers. L'identité culturelle de l'infanterie et des bâtiments de surface est enracinée dans des années d'expérience de batailles navales et de campagnes terrestres. Les valeurs culturelles auxquelles elles se réfèrent n'en acquièrent que plus de poids et, *in fine*, de sens pour traiter la problématique qui nous intéresse. Par ailleurs, les deux communautés entretiennent des relations aux TIC très distinctes, traduisant un véritable décalage dans les représentations de l'outil.

L'article comprend trois parties. La première précise les méthodes de recueil et d'exploitation des données qui serviront de base à l'argumentation. La deuxième partie présente les cas des communautés de métier des bâtiments de surface et de l'infanterie. Il s'agit d'observer les usages différenciés des technologies réseaux-centrées que chacune d'entre elles développe en situation opérationnelle. Enfin, la troisième partie ouvre la discussion théorique autour de l'impact de l'identité culturelle sur les usages et autour des implications du changement technologique, en termes de gestion.

## ANALYSE DOCUMENTAIRE ET CONDUITE D'ENTRETIENS

Pour répondre à la question des effets de l'identité culturelle sur les usages des TIC, nous avons rapidement été confrontés à des difficultés concernant le recueil de données quantitatives formalisées sur le sujet. C'est la raison pour laquelle le choix d'une méthode qualitative, au travers d'une étude de cas, constitue une première approche satisfaisante (YIN, 1990; HLADY-RISPAL, 2000). Cette recherche n'a pas pour but de valider une hypothèse. Elle vise davantage à générer des implications théoriques à partir de « *l'input* » que représente le vécu des acteurs (PIORE, 2006). Elle se fonde donc sur une logique qualitative inductive (EISENHARDT, 1989; HLADY-RISPAL, 2000).

### Travaux académiques, et témoignages écrits de militaires américains

Les méthodes de récolte de données utilisées sont celles de l'analyse documentaire et de la conduite d'entretiens avec des acteurs clés. L'analyse documentaire concerne tout d'abord des travaux de nature académique. Les contributions proposées autour du concept de communauté (BROWN et DUGUID, 1991; LAVE et WENGER, 1990; COHENDET et LLERENA, 2003) éclairent la nature des liens qui unissent les membres des communautés de métier. Ces approches permettent également d'introduire la dimension culturelle, s'accordant avec des travaux plus directement dédiés aux problématiques du poids de l'identité sur le changement organisationnel (FIOL, 1991; CORLEY et GIOIA, 2003; HANNAN *et al.*, 2006).

Par ailleurs, l'analyse documentaire mobilise des données spécifiques aux organisations militaires américaines. Le Département de la Défense américain a mis en place des structures composées de chercheurs institutionnels et académiques (comme par exemple l'*Office of Force Transformation*). Ces structures gouvernementales organisent la réflexion autour des problématiques de transformation structurelle et informationnelle des Armées américaines, et facilitent la diffusion des résultats. Par ailleurs, il nous a été possible de récolter un grand nombre de témoignages écrits relatifs à des retours d'expérience d'officiers américains présents en Afghanistan et en Irak. Ces témoignages ne comportent pas d'éléments confidentiels susceptibles d'engager la sécurité des opérations en cours. Pour autant, ils se sont révélés particulièrement précieux, dans la mesure où ils rendent compte « à chaud » du comportement des combattants sur le terrain ainsi que des relations qu'ils entretiennent vis-à-vis de la technologie embarquée; en cela, ces témoignages se complètent

parfaitement avec la vision plus consensuelle proposée par les structures gouvernementales.

### Entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de la Défense française

Concernant les interviews conduites entre juin 2005 et octobre 2005, elles se sont déroulées sous forme d'entretiens semi-directifs de durée variable (entre deux et six heures). Il ne nous a pas été possible de nous entretenir avec des officiers issus des Armées de terre et de la Marine américaines. Ceux-ci sont en effet soumis à un devoir de réserve, d'autant plus astreignant que les forces américaines sont actuellement engagées dans de délicates opérations de maintien de la paix en Afghanistan et en Irak. Le fait que notre Centre de recherche soit de nationalité française compliquait particulièrement les choses. Nous avons donc été orientés vers un certain nombre d'acteurs clés de la Défense française, pourvus d'une solide expérience des opérations militaires conduites sous l'égide de l'OTAN et de l'ONU. Plus particulièrement, les entretiens menés auprès du Commandement de la Force d'Action Terrestre, situé à Lille, et du Commandement de la Force Navale de Méditerranée ALFAN, situé à Toulon, ont été réalisés auprès d'officiers experts, habitués à coopérer avec leurs homologues américains. Leurs récits nous ont tout d'abord permis d'affiner notre connaissance des spécificités culturelles liées aux milieux terre et mer. Ils nous ont également apporté de nouveaux éléments de compréhension concernant les rapports aux TIC et aux évolutions technologiques entretenus par les communautés de métiers de l'infanterie et des bâtiments de surface. Enfin, au cours de ces entretiens, les officiers soulignaient continuellement les différences culturelles entre communautés de métier américaines et françaises. Ces données supplémentaires nous ont permis de confirmer ou d'infirmer certaines idées premières (PIORE, 2006) concernant les valeurs culturelles et l'identité des communautés de métier américaines.

## USAGES DIFFÉRENCIÉS DES TECHNOLOGIES DANS LES BÂTIMENTS DE SURFACE ET DANS L'INFANTERIE

Durant les opérations en Afghanistan (2001) et en Irak (2003), le taux d'équipement des forces américaines en TIC réseaux-centrées a atteint un niveau sans précédent. Les bases de données évolutives et les systèmes de communication synchrone ont été particulièrement utilisés sur le terrain. Les communautés des bâtiments de surface et de l'infanterie ont été des usagers clés de ces technologies sur les

théâtres d'opérations. Après avoir précisé la nature des communautés de métier et des liens qui unissent leurs membres, nous développerons les différents cas rencontrés, en nous concentrant sur les usages.

#### L'US Navy et l'US Army : des organisations militaires constituées de communautés de métier

En opérations, l'US Navy et l'US Army remplissent des fonctions opérationnelles bien définies et directement rattachées à leur milieu d'intervention (par exemple, la défense anti-missile et la défense aérienne à partir de la mer, pour l'US Navy ou les opérations d'infanterie légère, pour l'US Army). Pour les mener à bien, les Armées sont constituées de communautés de métier (1). Leurs membres sont des spécialistes chargés de développer et de mettre en œuvre des compétences dédiées aux fonctions opérationnelles fondamentales. Ils développent des principes et des techniques d'action (pour la plupart, codifiés) qui déterminent et structurent la division du travail et l'exécution des tâches. Dans ce cadre, l'autonomie dans l'action est réduite et la relation hiérarchique, prégnante.

À première vue, les communautés de métier dans l'US Navy et l'US Army renvoient à ce que COHENDET et LLERENA (2003) nomment des « communautés hiérarchiques ». Ces dernières font référence aux traditionnels groupes fonctionnels dans l'organisation : davantage orientées vers l'action que vers la connaissance, elles sont composées d'individus aux qualifications et aux compétences homogènes et complémentaires. Elles développent des spécialisations par discipline ou par domaine d'expertise. De telles communautés laissent peu de place à l'autonomie. La spécification des activités et leur contrôle sont définis formellement, et les interactions entre les membres sont dominées par la relation verticale à la hiérarchie. La correspondance entre ces communautés hiérarchiques et les communautés de métier semble ainsi établie, au moins en ce qui concerne leurs missions opérationnelles (MÉRINDOL, 2005). Toutefois, elle ne nous apparaît pas pleinement satisfaisante, pour une raison principale : au sein des communautés hiérarchiques, l'identité et les valeurs d'appartenance au groupe ont peu d'importance. Les principes de cohésion sont assurés par la stricte codification des tâches, la spécification des postes et la présence de la hiérarchie (COHENDET et LLERENA, 2003). Cette caractéristique évoque un point de divergence avec les communautés de métier.

(1) Au sein de l'US Navy existent trois communautés de métier principales : les bâtiments de surface, les sous-marins et l'aéronavale. L'US Army est, quant à elle, constituée de sept communautés de métier : l'infanterie et la cavalerie (métiers liés au combat de mêlée), l'artillerie et le génie (métiers liés à l'appui), le train, la transmission et le matériel (métiers liés au soutien de la manœuvre).

Celles-ci sont, en effet, marquées par des valeurs culturelles et une identité fortes (WILLIAMSON, 1999). Les éléments culturels intangibles (comme les règles, les croyances et les valeurs partagées) et tangibles (comme le langage, les traditions et les codes vestimentaires) composent le modèle culturel (FIOL, 1991 ; SCHEIN, 1992) qui nourrit en permanence les perceptions collectives de l'identité (HANNAN *et al.*, 2006 ; RAVASI et SCHULTZ, 2006). L'identité culturelle se rapporte aux représentations de ce que sont et doivent être les choses et, plus généralement, à la question du sens de l'action. Elle fonde la capacité des membres de la communauté de métier à se définir en tant que collectif (CORLEY et GIOIA, 2003). L'identité se révèle particulièrement importante en opérations, où les valeurs d'appartenance au groupe sont une garantie de sa survie. Ces caractéristiques culturelles rappellent sans conteste ce qu'ORR (1990), BROWN et DUGUID (1991) ou WENGER (1998) écrivent au sujet des communautés de pratique, lorsqu'ils considèrent l'identité comme un élément déterminant du sentiment d'appartenance et de la cohésion de leurs membres. Pourtant, la correspondance ne peut pas être poussée plus avant, car les communautés de pratique évoquent avant tout des groupes informels et autonomes, dont les membres sont volontairement engagés dans le partage de connaissances afin de faire évoluer leurs compétences en la pratique considérée (LAVE & WENGER, 1990 ; ORR, 1990 ; BROWN et DUGUID, 1991).

Les communautés de métier apparaissent donc comme des communautés hybrides empruntant aux communautés hiérarchiques leur nature fonctionnelle, et aux communautés de pratique leur dimension identitaire. La combinaison de ces deux éléments singularise les communautés de métier et permet d'aller au-delà d'une lecture purement situationnelle des comportements. Certes, les milieux d'intervention de l'infanterie et ceux des bâtiments de surface sont très différents, ce qui affecte forcément les pratiques et les processus d'action. Pour autant, ces milieux ne sont pas « identitaires » en eux-mêmes. C'est la cristallisation des contraintes situationnelles et le codage des expériences dans les valeurs culturelles qui finissent par donner un sens collectif aux événements, même si ce sens reste intimement lié à l'action (FIOL, 1991 ; WEICK, 2000). L'identité représente la « mise en contexte » des éléments culturels, tangibles et intangibles (FIOL, 1991).

#### L'usage devenu évident du *text chat* pour la communauté des bâtiments de surface

##### • *Marine et technologie... une longue histoire*

La communauté des bâtiments de surface entretient une relation très étroite à la technologie, caractérisée par une grande confiance dans les potentialités

opérationnelles des TIC. À titre d'exemple, la radio sans fil a été introduite sur les navires sans hésitation, alors que les autres Armées mettaient encore en doute ses capacités opérationnelles (FITZSIMONDS, 1998). La guerre en mer se conduit

propre protocole Internet supportant un système de *text chat* (*Internet Relay Chat*). Durant les opérations en Afghanistan, l'usage de ce média était principalement limité aux activités de coordination de l'action, d'une part, et aux tâches d'ordre logistique,



© NAYSTAT/SIPA

La guerre en mer se conduit avec le soutien de technologies avancées [...]. Ce constat est d'autant plus vrai pour le groupe aéronaval de combat, susceptible d'envoyer des avions bombardiers pour un appui au sol à tout moment. (*Golfe persique, décembre 1998 : centre de contrôle aérien du navire de guerre américain USS Entreprise. Les opérateurs sont chargés de guider les mouvements de la force de frappe aérienne entrant et sortant d'Irak*)

avec le soutien de technologies avancées. Le fait que les bâtiments de surface se retrouvent relativement éloignés du théâtre des opérations les incite à garder un contact permanent avec l'évolution du conflit au sol. Ce constat est d'autant plus vrai pour le groupe aéronaval de combat, susceptible d'envoyer des avions bombardiers pour un appui au sol à tout moment. Mais le cœur de métier des bâtiments de surface est la prise de contrôle offensive en mer, qui suppose une conduite des opérations manœuvrière et non linéaire (PONCE, 2004). Dans ce cadre, les systèmes de communication synchrone en général, et le *text chat* en particulier, sont privilégiés du fait qu'ils facilitent la transmission rapide d'informations et fluidifient la coordination.

Concernant le *chat*, la communauté des bâtiments de surface possède depuis plusieurs années son

d'autre part. Les premières font référence à des conversations autour de la préparation et de la planification à chaud des opérations. Les échanges concernant les tâches logistiques correspondent à la maintenance et à la réparation des matériels et des équipements. Ils permettent de mettre à jour les bonnes pratiques. Bien que les opérationnels aient commencé à utiliser le *chat* dès 2001 pour donner et traiter les ordres, ils ont continué à largement privilégier la radio et la téléimpression, considérés comme des médias plus sûrs.

Ce n'est plus le cas en Irak. L'usage du *chat* s'est, en effet, étendu à tous les niveaux de spécialité, devenant le média de communication synchrone principal pour le commandement et le contrôle. Il en résulte un usage élargi de ce système, le *chat* permettant à la fois de diffuser des informations tac-

tiques (comme des données météorologiques, du renseignement, des reports de contact) et de transmettre des ordres de toute nature (jusqu'aux ordres d'engagement), et ce, à tous les niveaux. Il remplace ainsi le système de téléimpression et, dans une large mesure, la communication phonique. Pour autant, l'accès aux espaces virtuels de discussion (environ 400 *chat rooms* étaient disponibles, en Irak) est fortement réglementé. Ne rentre pas qui veut dans les différents *chat rooms* : des postes informatiques dédiés, dont la plupart se trouvent au central opérations, proposent un accès au réseau plus ou moins large, en fonction de leur domaine d'emploi et de la fonction de l'utilisateur. Ainsi, l'ordinateur utilisé par l'officier de quart en passerelle lui procure un accès étendu aux *chat rooms*, compte tenu des responsabilités qui sont les siennes. Il se verra accorder un accès beaucoup plus réduit *via* son ordinateur de bureau (lorsqu'il ne prend pas le quart). Dès l'instant où l'accès est autorisé, l'utilisateur peut transmettre toutes les informations et tous les ordres nécessaires à la bonne exécution de sa mission.

En Irak, HEACOX *et al.* (2004) chiffrent à environ 2 500 le nombre d'opérateurs sur bâtiments de surface qui échangeaient, *via* le *chat*, des informations de nature tactique et transmettaient des ordres jusqu'au niveau d'exécution pertinent. Les retours d'expérience soulignent les multiples avantages liés au *chat*. Grâce à l'ouverture parallèle de cercles de discussion (en Irak, un usager naviguait en moyenne sur cinq *chat rooms*), les opérateurs étaient, d'un côté, en mesure de collaborer avec les différents acteurs associés à la mission et, de l'autre, capables de recueillir, en temps réel, un ensemble d'informations utiles transmises par les « capteurs » (satellites, drones, soldats sur le terrain, etc.). L'ensemble de ces propriétés a permis de gérer les crises en enrichissant considérablement la dimension informationnelle des missions. Le *chat* n'a pas uniquement soutenu le déroulé des opérations ; il a également été utilisé par les opérateurs pour « débriefing » la mission (HEACOX *et al.*, 2004). Ce faisant, ceux-ci ont bénéficié d'un raccourcissement important du temps traditionnellement alloué au *feedback* et ils ont pu appliquer les leçons apprises et les bonnes pratiques quasiment d'une mission sur l'autre.

• *Maîtriser les TIC, et en développer de nouveaux usages*

Pour les observateurs, ces résultats encourageants doivent être attribués, d'une part, à la fiabilité accrue de l'outil *chat* et, d'autre part, à la confiance *a priori* que les marins ont tendance à porter aux TIC (JARA et LISOWSKI, 2003). Forts de leur savoir-faire et de leur expertise technologique, les membres des bâtiments de surface n'ont jamais envisagé d'adapter leurs pratiques de travail à l'outil. Au contraire, ils ont progressivement ajusté les propriétés techniques des TIC

non seulement à leurs besoins opérationnels, mais également à leurs pratiques de travail courantes. Les différents effets d'apprentissage (apprentissage des fonctionnalités techniques de l'outil, assimilation de l'outil en situation) ont permis à de nouveaux usages, non anticipés, d'émerger progressivement. Par exemple, les opérateurs se sont rendu compte du fait qu'ils gagnaient en précision et en compréhension des situations tactiques lorsqu'ils avaient la possibilité de suivre le fil directeur des conversations. Un système de marquage temporel des conversations a été développé, afin d'optimiser « la conscience de la situation ». Avec cette innovation, à la fonctionnalité de communication en temps réel du *chat*, les opérateurs ont ajouté une fonctionnalité d'échanges asynchrones d'informations. Parallèlement, les opérateurs se plaignaient de devoir faire face à des situations de surcharge informationnelle, résultant notamment de la multiplicité des espaces virtuels de communication. Afin de contourner les problèmes de délais liés à la recherche de l'information pertinente, un moteur de recherche a été ajouté au système de *chat*. L'utilisateur pouvait ainsi trouver directement, parmi les centaines de *chat rooms* existants, les passages des conversations et les informations qui lui étaient directement utiles. Le cas que nous venons d'étudier décrit une situation où les usages des TIC ont révélé certaines potentialités techniques non anticipées par les concepteurs. D'une part, ces nouveaux usages sont associés à un savoir-faire des utilisateurs qui ont su optimiser le *chat* en combinant continuellement sa dimension collaborative avec ses propriétés purement informatives (GODÉ-SANCHEZ et BARBAROUX, 2007). Dans ce cadre, les trajectoires d'appropriation de l'outil sont marquées par la dimension contextuelle de l'action : les marins, qui ont l'habitude de travailler avec des technologies avancées, ont développé des compétences dédiées. D'autre part, ces nouveaux usages sont reliés à la capacité qu'ont les opérateurs à s'entendre collectivement autour d'un projet d'innovation. Le rôle joué par la dimension culturelle devient alors prégnant. Les valeurs identitaires donnent un sens collectif à l'action. Les innovations d'usage ont émergé, en partie, parce que tous les opérateurs se retrouvaient dans une même dynamique d'évolution et partageaient le sens de la démarche. L'identité du groupe, alimentée par des valeurs comportementales et un langage communs, a facilité la compréhension commune des actions (CORLEY et GIOIA, 2003), tout en réduisant les coûts liés à la spécification des objectifs et à la charge de la coordination.

Les bouleversements apportés par les TIC dans l'infanterie

• *La dimension humaine de la guerre reste privilégiée*  
L'infanterie connaît davantage de difficultés face aux technologies. Il est vrai que les conditions d'exercice

des opérations d'infanterie ne facilitent pas l'usage des TIC sur le terrain. Les soldats se trouvent en contact direct avec l'ennemi, participant à ce que les Armées de terre nomment les « combats de mêlée ». Les risques qu'ils encourent sont directement liés à la nature du terrain. Ainsi, l'importance donnée au soldat est-elle toujours plus grande que celle donnée à la technologie embarquée avec laquelle il compose. C'est la raison pour laquelle la dimension humaine de la guerre est privilégiée par rapport à la dimension technique et technologique (KRUMM, 2004). Ceci explique également pourquoi l'infanterie souffre d'un manque d'intuition à l'égard des TIC et a tendance à ne pas exploiter ses potentialités aussi rapidement et efficacement que peut le faire la communauté des bâtiments de surface. Les contraintes situationnelles et les expériences de terrain ont généré des valeurs culturelles singulières, au premier rang desquelles figurent la cohésion de groupe et la subordination. Elles garantissent la survie du groupe au contact de l'ennemi. Ce faisant, elles alimentent une identité très forte, dans laquelle chaque membre de l'infanterie se reconnaît en tant que constituant d'un collectif.

• *Des TIC au service d'une meilleure visualisation d'ensemble*

Lorsqu'il a été question de numériser les brigades d'infanterie et de les rendre opérationnelles, certaines difficultés sont apparues. Un bon exemple concerne la mise en œuvre dans les forces terrestres des systèmes numérisés de communication, de commandement et de contrôle (ou *Communication, Command and Control – C3*), qui jouent un rôle essentiel dans la transformation technologique de l'US Army. Ces systèmes abritent à la fois des bases de données évolutives et des capacités de communication synchrone et asynchrone. Concernant la fonction base de données, les systèmes agissent comme fournisseurs d'informations tactiques au travers d'un ensemble de terminaux interconnectés. Ils sont ainsi en mesure de fournir en (quasi) temps réel la représentation graphique d'une situation donnée sur écran(s), constituée d'une carte géographique numérisée sur laquelle sont disposées les positions des forces adverses et amies. Les informations recueillies et transmises par les systèmes concernent principalement les mouvements des forces, les vitesses de déplacement et l'évolution des combats (état des munitions et du carburant, notamment). L'accès de l'infanterie à ces informations permet d'accroître l'efficacité de ses opérations, en procurant au commandement tactique une visualisation sans précédent de l'espace de bataille. Des progrès ont été réalisés, par exemple au niveau de la navigation en matière de diminution du nombre de rapports de position et de quasi-disparition des incidents fratricides.

• *Des TIC que l'infanterie choisit parfois de contourner*

Les retours d'expérience, en Irak, font pourtant état de résultats en-dessous des attentes en termes d'efficacité dans les combats. Certains usages liés aux systèmes peuvent expliquer l'émergence de tels résultats. Le manque d'habitude et d'intuition de l'infanterie concernant la pratique des TIC l'a, par exemple, incitée à codifier de façon excessive les consignes d'utilisation et les améliorations successives des systèmes numérisés (TOOMEY, 2004 ; FOX 2004). Cette pratique a surtout été mise en œuvre au tout début de la vie opérationnelle des unités numérisées, en Irak. Elle a fini par produire des manuels, certes bien renseignés sur les procédures d'utilisation des systèmes de C3, mais particulièrement difficiles à manipuler et peu adaptés aux exigences du terrain. La complexité et la lourdeur des tâches à accomplir se sont accentuées, ralentissant d'autant la mission. À l'heure actuelle, l'effet générationnel a légèrement atténué cette pratique de codification. L'infanterie se renouvelle rapidement (eu égard aux recrutements massifs actuels) et les jeunes soldats sont davantage familiarisés avec les interfaces numériques. Malgré tout, l'infanterie éprouve beaucoup de difficultés à exploiter toutes les potentialités des systèmes numérisés (FERELL, 2003). TOOMEY (2004) abonde dans ce sens lorsqu'il rapporte qu'au sein des unités numérisées, les soldats ont adopté des pratiques de travail particulières, fondées sur le principe du « *make it work* ». Il s'agit de développer des modes opératoires alternatifs à ceux proposés par les concepteurs des systèmes numérisés (l'US Army parle également de « *workarounds* »). Par exemple, les unités peuvent se détourner d'une technologie de communication (du type *email*) pour lui en préférer une autre (la radio), avec laquelle elles se sentent plus à l'aise. Dans ce cadre, on peut parler de non-usage de la technologie. Il s'agit, à la base, de contourner des problèmes d'utilisation de systèmes considérés comme trop complexes et insuffisamment adaptés aux contraintes du terrain. Ces deux illustrations décrivent un résultat exactement inverse de celui observé sur les bâtiments de surface : alors que les opérationnels de l'US Navy ont tendance à exploiter des potentialités jusqu'ici inconnues des systèmes de communication, l'infanterie s'approprie les TIC de façon à perturber le moins possible ses pratiques de travail courantes ; elle peut même, parfois, faire le choix du non-usage. Sans aller jusqu'à parler de routines défensives, l'infanterie développe, sans conteste, une certaine résistance aux TIC embarquées. Pour autant, il serait hasardeux de généraliser ce résultat, en insinuant que l'infanterie aurait tendance à refuser la numérisation. Au contraire, on observe que, dans la grande majorité des cas, elle cherche à faire évoluer ses relations aux TIC afin d'ajuster ses usages au plus près des attentes de la hiérarchie. L'infanterie est mar-

quée par une forte culture de la subordination. Le plus souvent, ce trait culturel l'a conduite à adapter ses méthodes de travail pour obtenir les résultats attendus par les chefs, plutôt qu'à s'enfermer dans des logiques de résistance. Si ces dernières existent, elles sont marginales. On le voit en Irak, où l'usage des systèmes de C3 sur le champ de bataille s'est généralisé. *Via* une formation accrue des unités numérisées, les pratiques s'améliorent peu à peu.

ses hommes notamment en leur donnant l'exemple en toute occasion. L'esprit de cohésion et le sens du travail en équipe reposent sur le comportement responsable du commandement. Culturellement, le commandement se fait à la voix, dans l'infanterie. Cela incarne l'engagement physique du chef auprès de ses hommes, auxquels il transmet le courage et la volonté dont ils ont besoin durant leur mission. La communication par messagerie élec-

CÉCILE CODÉ-SANCHEZ



© SIPA USA/SIPA

Culturellement, le commandement se fait à la voix, dans l'infanterie. Cela incarne l'engagement physique du chef auprès de ses hommes, auxquels il transmet le courage et la volonté dont ils ont besoin durant leur mission. *(Irak, janvier 2007 : un soldat américain transmet, par radio, des informations aux autres membres de son unité, lors d'une opération de neutralisation d'insurgés)*

• *Engagement physique et commandement tactique : les rôles bouleversés de l'officier et du sous-officier*  
Malgré tout, les retours d'expérience rapportent un effet non anticipé de l'usage de tels systèmes : la relocalisation du chef de section. La meilleure place pour le cadre militaire ne serait plus avec ses soldats, en position avancée, mais dans le poste de commandement, près des terminaux (WALLACE, 2005 ; HENROTIN, 2005). Les systèmes informatiques sont, en effet, les seuls à lui procurer la vision et les informations en temps réel indispensables à la conduite des opérations. Un changement de cet ordre s'avère très déstabilisant pour le commandement. L'image culturelle du chef renvoie à des rôles bien définis : mettre son unité en condition et, surtout, la conduire au combat. L'action du chef responsable s'exerce vis-à-vis de

tronique ou l'utilisation de la radio par un chef éloigné des réalités physiques du combat corroborent moins efficacement ce rôle. Aux responsabilités d'ordre éthique du chef, s'ajoute la tâche essentielle d'évaluer la résistance de ses hommes durant l'opération, tant physique que morale. Par exemple, le stress au combat peut générer des réactions psychologiques et physiologiques contraires à la bonne exécution de la mission. Derrière sa console, le commandant sera mis en difficulté pour évaluer correctement l'impact réel du stress sur la situation, alors même qu'il doit préparer la prochaine mission et le plan horaire correspondant à l'engagement ultérieur.

Dans ce cadre, l'infanterie américaine a dû faire évoluer ses pratiques en termes de commandement tactique. On observe, par exemple, une influence

grandissante du sous-officier sur le terrain (2). Bien sûr, ce dernier se doit toujours de seconder le chef de section dans ses décisions tactiques et de s'assurer de leur bonne exécution. Mais il se retrouve également en position de devoir assumer la responsabilité de conduire, physiquement et moralement, les hommes au combat. À ce stade, la question de l'autonomie de décision dans l'action peut être posée. Le chef de section est formé pour prendre des décisions dans l'incertitude. Il développe un sixième sens, tactique, qui lui donne la capacité de prendre les bonnes décisions au bon moment. Il sait prendre du recul, mettre les événements en cohérence et agir en conséquence (LEONARD *et al.*, 2006). Le sous-officier n'est pas formé pour assumer ces fonctions. Il peut développer vis-à-vis de ses hommes des compétences relationnelles, mais celles-ci ne lui seront d'aucune utilité s'il ne possède pas ce sixième sens tactique. À cette situation peut venir se surajouter un décalage dans la perception du combat entre la vision de terrain du sous-officier et la vision plus « déportée » de l'officier. Le sous-officier se trouve au contact de l'ennemi. Il doit décrire à son chef de section délocalisé ce qui se passe sur le terrain et prendre ses ordres en retour. Or, le chef peut avoir tendance à s'enfermer dans l'espace clos de son poste de commandement et à combattre à partir d'une vision virtuelle de l'action (HENROTIN, 2005). Le risque est grand d'un décalage important entre la perspective du sous-officier, au plus près du terrain et manquant de recul, et la perspective du chef de section, trop éloigné des réalités du combat. Une telle situation peut induire des ambiguïtés concernant la compréhension et/ou la crédibilité des ordres donnés par le chef de section. La vision des rôles dans la chaîne de commandement tactique peut s'en trouver brouillée, compromettant la bonne exécution de la mission.

L'usage des systèmes numérisés de C3 se traduit donc par une évolution importante du rôle du chef de section. Le changement dans les pratiques de travail peut induire un changement du sens donné aux valeurs culturelles que sont la cohésion, l'honneur (incarné par le courage au combat) et l'engagement du chef avec ses hommes. Ces évolutions entraînent forcément un questionnement des membres de la communauté concernant leur identité : qui deviennent-ils, en tant que collectif ? La réponse à cette question passe par l'expérimentation de nouvelles relations de subordination et l'internalisation de nouvelles contraintes et pratiques de travail.

(2) À noter cependant que l'influence du sous-officier, en matière de commandement tactique, est traditionnellement plus large dans l'US Army que dans l'Armée de terre française.

## IMPACT DE L'IDENTITÉ CULTURELLE SUR LES USAGES

Chaque communauté donne à la technologie un sens qui lui est propre

Les cas des communautés des bâtiments de surface et de l'infanterie mettent en lumière l'importance du rôle joué par la culture dans le changement technologique. En particulier, les représentations culturelles de l'objet technologique jouent un rôle critique : elles incarnent les fonctionnalités et la place données à la technologie au sein de la communauté. Ainsi, à la question « à quoi sert la technologie ? », chaque communauté répond différemment, dans la mesure où elle accorde un sens particulier aux TIC et génère des trajectoires d'appropriation singulières.

L'appropriation correspond à l'assimilation de la technologie par l'utilisateur : celui-ci intègre le recours à l'outil dans ses modes opératoires, tout en les ajustant aux caractéristiques techniques des TIC (ORLIKOWSKI, 1992 ; DE SANCTIS et POOLE, 1994). De ce fait, l'appropriation se révèle étroitement dépendante du sens donné à la technologie par les membres de la communauté (WEICK, 2000). Ceux des bâtiments de surface travaillent depuis toujours avec des technologies embarquées innovantes. Pour tous, les TIC évoquent des médias de communication fiables, qui facilitent la coordination des activités et soutiennent efficacement leur cœur de métier. Leur place et leur rôle ne soulèvent aucune ambiguïté chez eux. Le sens donné aux TIC est communément partagé. Si leur introduction et leur usage peuvent induire certaines interrogations, celles-ci concernent la maturité technique et fonctionnelle de l'outil. La situation n'est pas la même, concernant l'infanterie, dans l'US Army. La technologie est perçue comme un artefact nécessaire, mais imposé de façon *ad hoc*. Le discours officiel, qui rend compte des avancées et va dans le sens de plus de technologie embarquée, ne « prend » pas toujours, sur le terrain. Le sens donné aux TIC par les combattants est encore trop ambigu ; il n'existe pas de consensus sur le rôle qu'elles doivent jouer dans les combats de mêlée, ni sur leur efficacité réelle.

Ainsi, les différences concernant les représentations de la technologie et les perceptions que les usagers ont de leur utilité dans les milieux d'intervention considérés affectent directement les conditions d'assimilation des TIC. Chaque communauté est susceptible de réagir différemment à l'introduction et à la diffusion des TIC, en fonction de son modèle culturel et de ses représentations de l'objet technologique. Dépassant le simple constat des effets de la culture sur les usages, le concept d'appropriation décrit la relation entre l'utilisateur et la technologie comme une interaction récur-

ve, dans laquelle les comportements et les objets technologiques se co-adaptent et co-évoluent. Cette perspective révèle la complexité des influences entre les usagers, les modèles culturels et la technologie. Les usages des TIC prennent forme dans l'action (ORLIKOWSKI, 2000, 2002), au fil d'interactions sociales complexes, et s'avèrent, par nature, difficiles à anticiper.

### Identité culturelle et gestion du changement technologique

En termes de gestion du changement technologique, ce résultat n'est pas neutre. La question des méthodes et des outils à mettre en œuvre se complexifie. Et ce, d'autant plus si l'on considère l'organisation comme constituée d'un ensemble de communautés (COHENDET et DIANI, 2003) marquées par des valeurs culturelles singulières. Gérer le changement à partir d'une analyse des rétroactions entre la technologie, l'utilisateur et les différents systèmes culturels peut alors se révéler particulièrement laborieux. Il s'agit tout d'abord d'identifier avec précision les éléments, tangibles et intangibles, qui composent les systèmes culturels. Or, les éléments intangibles sont, pour la plupart, intériorisés et non articulés par les membres de la communauté. Il est ensuite nécessaire de comprendre la façon dont ces éléments sont reliés les uns aux autres afin d'appréhender (voire d'anticiper) l'ampleur du changement organisationnel. En effet, si l'usage de la technologie fragilise des valeurs culturelles fondamentales du système, les conséquences pour la communauté ne seront pas les mêmes que si cet usage affectait des valeurs considérées comme secondaires. Or, cette pondération entre les valeurs culturelles apparaît particulièrement difficile à déterminer, tout comme le sont ses évolutions.

Un certain nombre d'auteurs qui s'intéressent aux questions des effets de la culture sur le changement organisationnel (HANNAN et FREEMAN, 1984; FIOL, 1991; COOK et YANOW, 1993; CORLEY et GIOIA, 2003; HANNAN *et al.*, 2006) concentrent leur attention sur l'analyse de l'identité culturelle. L'identité culturelle représente l'interface entre les dimensions tangibles et intangibles de la culture (FIOL, 1991). Elle incarne le contexte dans lequel les comportements (éléments culturels tangibles) sont liés aux règles (éléments culturels intangibles). Ici, le niveau d'analyse porte non plus sur les valeurs culturelles et leur pondération, mais sur les processus cognitifs qui traduisent ces valeurs en actions et leur donnent du sens. L'usage d'une nouvelle technologie au sein des communautés introduit forcément des changements dans le contexte habituel de travail. Toute la question est de savoir si de tels changements viennent altérer le sens collectivement prêté aux actions, et jusqu'à quel point.

#### • La capacité d'une communauté à « changer sans changer »

COOK et YANOW (1993) et CORLEY et GIOIA (2003) offrent des éléments de réponse. Ils discutent des capacités d'une communauté à entrer dans une dynamique de ré-apprentissage progressif de son identité culturelle, sans pour autant la transformer radicalement. Les auteurs considèrent que l'assimilation des TIC dans les pratiques courantes entraîne l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Ce faisant, alors même que le langage, les codes, les règles comportementales restent les mêmes, le sens que les individus leur attribuent change. CORLEY et GIOIA (2003) parlent d'« *apprentissage sémantique* » pour désigner ce processus de changement intersubjectif du sens. Le concept est intéressant, en ceci qu'il met l'accent sur la capacité des membres d'une communauté à « *changer sans changer* ». Leur identité évolue de façon si subtile qu'ils ne se retrouvent jamais confrontés au problème de perte ou de fragilisation de l'identité. Cette situation correspond à celle traversée par la communauté des bâtiments de surface. L'usage du *chat* par les opérationnels a modifié leur mode de partage de l'information tactique et de transmission des ordres, a facilité l'accès à l'information et a étendu les pratiques de collaboration. Pourtant, les règles de comportement en situation opérationnelle sont restées les mêmes : on observe toujours la prégnance du lien hiérarchique, un fort pouvoir de contrôle de la part de la hiérarchie directe et une stricte séparation entre les grades (qui se matérialise dans les privilèges dont les officiers peuvent bénéficier sur un bateau, comme, par exemple, une salle à part pour prendre leurs repas et des cabines plus « confortables »). Néanmoins, la signification prêtée à ces règles évolue. Par exemple, le *chat* a favorisé un accroissement du volume des interactions entre les membres de la communauté, et ce, à tous les niveaux de grades. Concernant notamment les procédures de « *débriefing* » des opérations, on observe l'émergence d'une forme nouvelle de gestion à chaud des retours d'expérience. Les individus présents sur le *chat room* échangent des informations très techniques, mais ils peuvent également commenter la façon dont s'est déroulée l'opération, émettre des critiques, faire part de leurs expériences, etc. (KENDALL et MCHALE, 2003). Cette situation génère une évolution des rapports, jusque-là très formalisés, entre officiers supérieurs, officiers subalternes et sous-officiers. Certes, ces rapports incarnent toujours l'importance cruciale de l'obéissance et de la discipline sur un navire (PONCE, 2004). Pour autant, l'accès à la hiérarchie est facilité grâce au *chat*, et certaines conversations autour des retours d'expérience et des bonnes pratiques reposent sur des échanges informels (HEACOX *et al.*, 2004), dénués de tout lien de subordination.

De tels échanges s'apparentent à ceux qu'entretiennent les membres d'une communauté virtuelle dans leur recherche des meilleures pratiques. Ainsi, l'appropriation de la technologie induit progressivement une évolution du contexte habituel de travail sur les bâtiments de surface. L'identité culturelle à laquelle se réfèrent les membres de la communauté est amenée à évoluer, mais de façon progressive, par petites touches et sans que jamais les membres de la communauté soient confrontés à une véritable rupture de leurs repères. Concernant les méthodes à mettre en place pour gérer cette forme incrémentale de changement, la hiérarchie directe est appelée à jouer un rôle essentiel. Elle doit à la fois soutenir ce sentiment de continuité de l'identité culturelle, tout en gardant la maîtrise du processus de changement intersubjectif du sens donné aux actions. Il s'agit de déclencher et de conserver la maîtrise de processus d'apprentissage en simple boucle (ARGYRIS et SCHÖN, 1978), qui favorisent un ajustement progressif des comportements.

• *Le changement par la rupture, et le coût pour la communauté*

Le modèle proposé par CORLEY et GIOIA (2003) trouve ses limites avec le cas de l'infanterie. L'absence physique du chef durant l'épreuve du combat bouleverse le contexte d'action des combattants de terrain : la relation à la hiérarchie et le sens donné au courage et à l'honneur ne font plus l'objet de consensus. Les membres de l'infanterie questionnent leur identité et leur évolution en tant que « communauté de l'infanterie ». Selon HANNAN et FREEMAN (1984) et HANNAN *et al.* (2006), dès l'instant où les constituants « cœur » de l'identité sont touchés par le changement, l'organisation fait face à un changement de rupture. Les auteurs identifient les missions, les formes d'autorité, les technologies (et les savoir-faire qui les accompagnent) ainsi que les choix stratégiques comme ces constituants « cœur » de l'identité. En l'occurrence, au moins trois d'entre eux se révèlent directement affectés par le changement technologique dans l'infanterie : tout d'abord, les formes traditionnellement associées à l'autorité évoluent, avec la re-localisation du chef de section et les nouveaux rôles octroyés au sous-officier. Ensuite, l'implémentation des systèmes de C3 induit le développement de nouvelles compétences techniques et de nouveaux savoir-faire. Enfin, l'accès plus rapide aux informations, ainsi que l'amélioration de la visualisation du terrain, transforment les modes de conduite de la guerre au sol. Ces bouleversements ont un coût, pour la communauté : le manque de consensus autour du sens de l'action, la remise en question des règles relationnelles, la fragilisation de la cohésion ainsi que la dégradation du climat de confiance entre ses membres peuvent mener à une forme d'« inertie » organisationnelle (HANNAN et FREEMAN, 1984) et inciter les individus à résister.

Afin de limiter ces risques, l'US Army a développé des méthodes de gestion du changement de rupture, en pariant principalement sur la formation. Il s'agit de mettre en œuvre une dynamique d'apprentissage en profondeur (apprentissage en double boucle) permettant aux membres de l'infanterie de se reconstruire en tant que collectif. Par exemple, le programme progressif *Digital Training Program – Central Technical Support Facility*, qui forme les combattants aux technologies embarquées, ne se focalise pas uniquement sur le développement des compétences techniques nécessaires à leur usage. Sa troisième phase est dédiée à l'acquisition de compétences collectives et relationnelles (FERELL, 2003). Il s'agit de mettre les combattants en situation d'entraînement opérationnel au niveau d'une brigade (ou au-dessous), afin de les former aux nouveaux modes de conduite de la guerre au sol. Ce faisant, ce programme facilite la reconstruction de l'identité de l'infanterie en se concentrant sur ses constituants-clés affectés par le changement : de façon directe, sur les technologies, les savoir-faire et les « choix stratégiques » ; de façon plus indirecte, sur les nouvelles formes de responsabilité du chef de section et du sous-officier.

## CONCLUSION

Nous souhaitons établir, grâce à cet article, que le prisme culturel enrichit l'analyse du changement technologique. Plus particulièrement, nous avons montré l'intérêt d'une approche par l'identité culturelle, qui permet de dépasser une perception situationnelle de l'usage des TIC. Certes, les spécificités des milieux d'intervention de l'organisation affectent les processus d'action et les modes opératoires qui leur sont associés. Pour autant, elles ne permettent pas d'appréhender le sens donné aux usages et au changement technologique. L'identité culturelle, en cristallisant les contraintes situationnelles et l'accumulation des expériences collectives, met en pratique les valeurs culturelles de l'organisation. Elle est porteuse de sens. On le voit bien à travers l'analyse des cas des communautés de métier de l'infanterie et des bâtiments de surface. L'identité culturelle est déterminante pour la cohésion du groupe et la capacité de ses membres à se définir en tant que collectif. Dès l'instant où l'appropriation des TIC fragilise ce collectif, le sens communément donné aux actions est susceptible d'évoluer et le groupe peut perdre ses références de base.

Dans cette perspective, nous concevons la relation entre l'usage des TIC et l'identité culturelle à partir des processus cognitifs qui rendent actionnables les valeurs culturelles et qui leur donnent du sens. Le concept d'apprentissage sémantique et l'approche par

les constituants-clés de l'identité représentent une grille de lecture intéressante. Ils permettent, en effet, de mettre en relief l'ampleur du changement culturel traversé par les organisations après l'appropriation des TIC, et de le caractériser en termes incrémental et radical. À ce niveau de l'analyse, l'article insiste sur la dynamique récursive qui marque les relations entre TIC et identité culturelle. L'identité culturelle affecte directement les trajectoires d'appropriation des technologies. Simultanément, l'apprentissage des TIC influence le contexte habituel d'action des individus et peut provoquer une remise en question, plus ou moins importante, de l'identité. L'analyse des cas des communautés de métier souligne plusieurs conséquences managériales associées à ces changements: le rôle du leader est mis en avant dans les logiques d'apprentissage sémantique; des formes d'apprentissage fondées sur l'expérimentation et la socialisation s'avèrent mieux adaptées aux changements de type radical. Le rôle critique joué par l'apprentissage est omniprésent dans cet article. En premier lieu, il n'est pas de changement dans l'organisation qui n'implique un engagement actif (mais pas forcément proactif) des individus dans la dynamique d'apprentissage. Ainsi, le changement technologique repose sur l'apprentissage de nouvelles procédures et pratiques de travail. En second lieu, c'est la mise en œuvre de processus d'apprentissage adaptés à la diversité des situations qui permet au gestionnaire de conserver une certaine maîtrise du changement technologique. La littérature sur l'apprentissage organisationnel insiste sur l'importance du contexte (WENGER, 1998), du type (ZOLLO et WINTER, 2002) et du niveau (ARGYRIS et SCHÖN, 1978) de l'apprentissage à introduire dans l'organisation pour faire face aux changements (BARBAROUX et GODÉ-SANCHEZ, 2007). Transposé aux cas des forces armées, ce cadre permet de penser les processus d'apprentissage en relation avec la dimension située (ou contextualisée) de trois éléments: l'action (les communautés de métier), la nature du changement (radical ou incrémental) et les formes d'interactions à mettre en œuvre (socialisation, expérimentation, etc.). Ainsi peut-on envisager de façon opérationnelle les procédures à introduire pour gérer les évolutions identitaires associées à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication.

## BIBLIOGRAPHIE

ALBERTS (D.), GARTSKA (J.) et STEIN (F.), *Network-centric warfare: Developing and leveraging information superiority*, Command and Control Research Program, Department of Defense, Washington D.C., 1999.

ARGYRIS (C.) et SCHÖN (D. A.), *Organizational learning*, Reading, M.A., Addison, Wesley, 1978.

BARBAROUX (P.) et GODÉ-SANCHEZ (C.), *Acquiring core capabilities through organizational learning: Illustrations from the U.S. military*, The 26th European Group for Organization Studies (EGOS), Vienne, Autriche, Juillet 2007.

BENGHOZI (J. P.) et COHENDET (P.), «L'organisation de la production et de la décision face aux TIC», in BROUSSEAU (E.) et RALLET (A.) (dir.), *Technologies de l'information, organisation et performance*, Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, pp. 161-232, 1999.

BROWN (J.-S.) et DUGUID (P.), «Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working – learning and innovation», *Organization Science*, Vol. 2, N° 1, pp. 40-57, 1991.

CIBORRA (C.), *Groupware and teamwork: Invisible aid or technical hindrance*, Wiley, Series in Information Systems, Chichester, 1996.

COHENDET (P.) et LLERENA (P.), «Routines and incentives: The role of communities in the firm», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, N° 2, pp. 271-297, 2003.

COHENDET (P.) et DIANI (M.), «L'organisation comme une communauté de communautés. Croyances collectives et culture d'entreprise», *Revue d'Économie Politique*, Vol. 113, N° 5, pp. 697-721, septembre – octobre 2003.

COLLINS (J.), «Planning lessons from Afghanistan and Irak», *Joint Force Quarterly*, Vol. 41, 2d quarter, pp. 10-14, 2006.

COOK (S.) et YANOW (D.), «Culture and organizational learning», *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, pp. 373-390, 1993.

CORLEY (K.) et GIOIA (D.), «Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning», in Ed. by EASTERBY-SMITH, M. et LYLES, M. A. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishing, London, pp. 623-638, 2003.

DE SANCTIS (G.) et POOLE (M.), «Capturing the complexity in advanced technology in use: Adaptive structuration theory», *Organization Science*, Vol. 5, N° 2, pp. 121-147, 1994.

FERELL (R.), *Army transformation and digitalization – training and resource challenges*, US Army War College, Strategy Research Project, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 2003.

FIOL (M. C.), «Managing culture as competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 191-211, 1991.

FITZSIMONDS (J.), «The cultural challenge of information technology», *Naval War College Review*, Vol. 51, N° 3, summer, pp. 1-9, 1998.

FOX (J.), *Virtual collaboration: Advantages and disadvantages in the planning and execution of operations in the information age*, Naval War College, Newport, February 2004.

- GODÉ-SANCHEZ (C.) et BARBAROUX (P.), «Managing knowledge-based complexities through combined uses of Internet technologies», in Ed. by BOLISANI, E. *Building the knowledge society on the Internet: Making value from information exchange*, IDEA Group, à paraître, 2007.
- HANNAN (M.) et FREEMAN (J.), «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164, 1984.
- HANNAN (M.), BARON (J.) et KOÇAK (O.), «Organizational identities and the hazard of change», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, N° 5, pp. 755-784, 2006.
- HARRISON (C.), «How joint are we and can we be better?», *Joint Force Quarterly*, Vol. 38, pp. 14-19, July 2005.
- HEACOX (N.), MOORE (R.), MORRISON (J.) et YTURRALDE (R.), *Real-Time Online Communications: 'Chat' Use in Navy Operations*, Command and Control Research Policy, San Diego, 2004.
- HENROTIN (J.), «Les Systèmes d'Information Tactiques (SIT). La guerre réseaux-centrée à hauteur d'homme?», *Défense et Sécurité Internationale*, N° 8, Octobre, pp. 56-71, 2005.
- HLADY-RISPAL (M.), «Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas», *Revue Française de Gestion*, Vol. 127, pp. 61-70, Janvier-Février 2000.
- JARA (T.) et LISOWSKI (M.), «Don't silence Navy chat», *Proceedings*, Vol. 52, N° 129, pp. 1-5, September 2003.
- JOHNSON (D.), *Learning large lessons: The evolving roles of ground power and air power in the post Cold-war era*, Rand Corporation, Project Air Force, Santa Monica, California, 2006.
- KENDALL (R.) et MCHALE (K.), *Evolution of advancing communities of practice in naval intelligence*, Naval Postgraduate School, California, 2003.
- KRUMM (B.), «Develop people and units before developing technology», *Military Review*, May-June, pp. 40-48, 2004.
- LAVE (J.) et WENGER (E.), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, New-York, 1991.
- LEONARD (H.), POLICH (M.), PETERSON (J.), SORTOR (R.) et MOORE (C.), *Something old, something new: Army leader development in a dynamic environment*, Rand Corporation, Santa Monica, California, 2006.
- MÉRINDOL (V.), «Network Centric Warfare et mécanismes d'apprentissage: une analyse en termes de communautés», in VERSAILLES (D.) et MÉRINDOL (V.) (coord.), *Gestion des connaissances et organisations de Défense*, rapport pour la Délégation aux Affaires Stratégiques, Ministère de la Défense, pp. 91-118, 2005.
- ORLIKOWSKI (W.), «The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations», *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, pp. 398-427, August 1992.
- ORLIKOWSKI (W.), «Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations», *Organization Science*, Vol. 11, N° 4, 404-428, 2000.
- ORR (J.), *Talking about machines: An ethnography of a modern job*, Cornell University Press, Cornell, 1990.
- PIORE (M.), «Qualitative research: Does it fit in economics?», *European Management Review*, Vol. 3, pp. 17-23, 2006.
- PONCE (B.), *Hollow promises. The problem of culture and the integration of new technology into the Navy*, US Army School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, Kansas, 2004.
- RAVASI (D.) et SCHULTZ (M.), «Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture», *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 3, pp. 433-458, June 2006.
- SCHEIN (E.), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- TOOMEY (C.), «Army digitization: Making it ready for prime time», *Parameters*, Vol. 33, N° 4, pp. 40-53, Winter, 2004.
- WALLACE (W.), «Network-enabled battle command», *Military Review*, pp. 2-5, May-June 2005.
- WEICK (E.), *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers, Oxford, 2000.
- WENGER (E.), *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- WILLIAMSON (M.), «Military culture does matter» *Orbis*, Vol. 7, N° 2, January, 1999.
- YIN (R.), *Case study research: Design and methods*, Sage Publication, Beverly Hills, 1990.
- ZOLLO (M.) et WINTER (S.), «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities», *Organization Science*, Vol. 13, N° 3, pp. 339-351, May-June, 2002.

# LE CÔTÉ SOMBRE DES PROJETS

## Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'activité projet incarne – dans une certaine littérature managériale – le mythe de l'action heureuse. Investissez-vous au travail ! Épanouissez-vous en projet ! Mais le projet n'est-il pas, aussi, destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ? En entreprise, les projets sont devenus de véritables machines à exiger et à juger les individus. Bref, le « côté sombre » des projets existe. Cet article s'efforce d'en proposer une structuration provisoire en mobilisant la littérature managériale, embryonnaire sur le sujet, et de nombreux verbatims d'acteurs projet. Pour que les conditions de travail se détériorent au fur et à mesure qu'augmente la stimulation au dépassement de soi et au travail collectif, il faut que quelque chose ne tourne plus rond au royaume des Ressources Humaines en entreprise, et donc au cœur même du capitalisme.

Par **Alain ASQUIN**, IAE Lyon, Euristik, **Gilles GAREL**, Université Paris-Est, OEP Prism, et **Thierry PICQ**, Professeur EM LYON

**L'**intention de cet article est d'explorer le côté sombre des projets. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt des projets pour la performance des entreprises, mais d'amener celles-ci à exercer une plus grande vigilance sur les contreparties que ce mode de pilotage induit pour les individus et les collectifs. Nous voulons en particulier inciter la fonction ressources humaines (FRH) à les prendre en charge.

La diffusion des pratiques projets est telle, aujourd'hui, que Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPPELLO (1999) vont jusqu'à considérer la « cité par projets » comme constitutive de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne. Cela concerne les domaines juridique, pédagogique, psychologique, politique, managérial..., ce qui confirme la vision de Jean Pierre BOUTINET (1990), qui est celle du projet comme figure globale de la vie sociale.

Les injonctions d'engagement et les promesses de réalisation de soi, relayées par une certaine littérature managériale, créent le mythe de l'action heureuse en projet. Le vocabulaire même du management de projet est connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress ; l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité ; le pilotage se substitue au contrôle. Au sein du projet, les salariés deviennent des acteurs, renvoyant ainsi chacun à l'autonomie dont il est censé disposer pour s'y impliquer et pour le faire aboutir.

Ce discours « managérialement correct » interroge. Il participe d'une mécanique de l'idéalisation, que Jean Pierre Boutinet mettait en exergue dans la préface de la mise à jour de son livre *Anthropologie du projet*. Il nous apparaît, au travers des acteurs projet que nous avons rencontrés, que se produisent un certain nombre d'effets collatéraux sur les ressources humaines.

#### Différentes formes de souffrance

Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail (DEJOURS, 1998 ; HIRIGOYEN, 1998 ; NEVEU, 1999). Les entreprises auraient trop misé sur les innovations organisationnelles, sans tenir compte des individus. « *Le travail a changé de nature, devenant plus mouvant, flexible et réactif, et certainement plus intéressant pour beaucoup de salariés. Mais il a apporté aussi un phénomène nouveau : la pression. Différents indicateurs montrent que l'intensification et la pression détériorent aujourd'hui dangereusement les conditions de travail : l'augmentation inquiétante de l'absentéisme, des pathologies mentales, des maladies professionnelles, des accidents du travail, voire du suicide, et, dans une autre mesure, de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail.* » (ASKENAZY, in IMPÉRIAL, 2005). Le projet n'échappe pas à ces effets dévastateurs, au contraire. En tant que concentré de vie professionnelle, il exacerbe les problèmes connus en temps normal (GAREL, GIARD, MIDLER, 2004). Il pose également des problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin d'une mission (DUBOULOY, in ASQUIN *et alii*, 2005).

#### Recueillir des témoignages en-dehors du contexte professionnel

Nos expériences d'enseignants en management de projet pour des publics de formation continue nous ont donné l'occasion de percevoir le décalage entre les discours tenus en entreprise et les témoignages recueillis dans le contexte de formations interentreprises. Nous avons rencontré des acteurs projet dans des moments propices à une prise de recul sur leur vécu. Le recueil de ces témoignages, en-dehors du contexte professionnel ou d'une mission d'intervention mandatée par leur hiérarchie, nous a paru être une démarche intéressante pour réduire les formes d'inhibition liées à l'idéalisation

du mode projet dans l'entreprise. En profitant de la bienveillance de l'auditoire ou en rebondissant sur des discussions qu'ils n'auraient peut-être pas osé avoir dans le contexte d'un entretien, les acteurs projet ont produit un discours fort et authentique sur les conséquences inattendues de leur participation à des projets. L'intensité de ces témoignages nous a surpris, et nous nous sommes interrogés sur le sens que nous pouvions donner tant à ce qu'ils contenaient qu'à ce qu'ils révélaient dans ce contexte. Notre intention a été de saisir cette opportunité pour essayer de comprendre plus précisément les formes de souffrance associées aux expériences projet. En tant qu'animateurs, nous avons structuré une séquence d'échange d'expériences visant à recueillir et à partager les apports du mode projet tels qu'ils sont ressentis par les participants, mais également les difficultés et les risques que ces derniers ont pu rencontrer. Cet exercice (répété plusieurs fois par jour au sein de groupes de trente participants, environ) a permis de recueillir, sur un mode phénoménologique, plus de deux cents verbatims, et cela, sur une période de plus de deux ans. Les séminaires ont regroupé des cadres moyens de diverses entreprises, ayant tous participé à des projets en tant que responsable ou comme simple membre de l'équipe. Nous nous sommes engagés à faire connaître leurs témoignages dans le milieu académique, quitte à être amenés à produire un message contraire à la culture dominante.

#### Structurer les risques identifiés

L'analyse de discours a été réalisée sans structure *a priori*, grâce à un traitement qualitatif adapté au caractère exploratoire de notre démarche. La méthode pédagogique progressive de l'exercice (réflexion individuelle, travail en petits groupes, puis restitution sur la base du volontariat) a pour objectif d'assurer un meilleur contrôle de la sincérité des propos des participants, dont nous ne connaissions pas au préalable les expériences. L'attention portée à la création d'un contexte de sécurité et de confiance est ainsi propice à la sincérité des contributions et à l'expression authentique de situations vécues ; les participants les ont parfois restituées avec beaucoup d'émotion. On reconnaît bien volontiers qu'à la validité interne des données ainsi recueillies, il y a une contrepartie, liée à leur fiabilité (ALLARD-POESI *et al.*, 1999). Nous n'avons pas réellement conduit d'entretiens, mais plutôt structuré des échanges entre acteurs. Comme ces échanges pouvaient être de durée et de forme variables, nous avons opté pour une démarche inductive de codage ouvert (STRAUSS et CORBIN, 1990). L'objectif était de découvrir, par une approche *Grounded Theory* (1), les catégories d'effets induits par le mode projet sur les individus et les collectifs. En conséquence, le contenu de cet

(1) La *Grounded Theory* est une approche née dans les années soixante aux États-Unis et qui repose principalement sur l'induction (ndlr).

article ne relève pas de résultats d'une recherche préparée, puis réalisée. Il présente des hypothèses, dont la pertinence et la cohérence sont, au minimum, celles que leur accordent les acteurs projet rencontrés.

Nous avons identifié trois catégories majeures, qui formeront les trois parties de cet article : les risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement, les risques de déstabilisation des identités professionnelles et les risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise. Nous avons choisi de débiter chaque partie par un témoignage plus particulièrement détaillé qui nous a paru être porteur du sens exprimé par l'essentiel des verbatims sur chacune de ces catégories. Chacune de ces situations, complétées par d'autres extraits de restitution, nous conduit à formuler un ensemble de propositions susceptibles d'être instruites dans des travaux de recherche ultérieurs.

## LES RISQUES INDIVIDUELS DE L'EXCÈS D'IMPLICATION ET D'ENGAGEMENT

Le niveau d'exigence et de pression qu'un projet peut faire peser sur les individus est visiblement sous-évalué. Les témoignages que nous avons recueillis nous donnent à penser que des individus vivent des formes de violence dont, paradoxalement, ils peuvent considérer qu'ils sont en partie responsables. Cela réduit leur capacité à s'y opposer, et engage un processus d'isolement parfois destructeur.

Mini-cas Daniel : quand le projet est un brûleur d'énergie humaine

Ce qui frappe le plus souvent dans les récits de ceux qui parlent d'un projet (plutôt grand et réussi) auquel ils ont participé, c'est la dépense d'énergie considérable qu'ils évoquent. Celle-ci relève autant de la construction d'un discours exalté formé *a posteriori* que de l'expression d'un véritable dépassement de soi rendu nécessaire par des contraintes de temps, de ressources et de spécifications. Si la reconstruction du récit minimise les fortes contraintes qui ont été vécues, elle en nie surtout les effets sur l'individu. La culture projet inhibe la capacité à évoquer ces difficultés, et c'est précisément tout l'intérêt de notre recueil de témoignages en-dehors du contexte même des projets ou de l'entreprise.

### • *L'exaltation du projet*

Daniel est ingénieur chez un équipementier aéronautique. À 35 ans, il a saisi l'opportunité de participer à un projet majeur pour son entreprise. Le projet arrivait, selon lui, au bon moment : « *Ce projet était un peu une chance de me mettre en avant. J'ai été d'abord recruté sur le projet pour environ deux jours par semaine. Je continuais donc de travailler le reste du temps pour mon département. Ce n'était pas facile, car les deux jours étaient un*

*peu théoriques : il fallait, par exemple, que je puisse me rendre disponible pour assister à une réunion qualité, suite à un pépin, ou pour traiter un sujet en urgence, et ceci, pendant le temps où j'étais censé travailler sur les dossiers donnés par mon chef de service* ». Pendant cette phase initiale du projet, Daniel reconnaît qu'il s'est lui-même prêté au jeu, avec une certaine excitation : « *Savoir que votre avis est attendu, que l'on a besoin de vous : franchement, c'est gratifiant, et le chef de projet s'est servi de cela pour me pousser à travailler toujours un peu plus* ».

### • *Être écartelé entre deux mondes*

Daniel doit affronter deux réalités qui s'ignorent. La première est celle de son département, inscrite dans une dynamique métier de moyen terme. Elle représente onze années d'activité professionnelle, pendant lesquelles il a développé une expertise technique aujourd'hui convoitée par le projet. Elle fait partie de son identité, et il ne veut pas la nier. La seconde réalité est celle du projet. Depuis quelques semaines (seulement) qu'il y travaille, Daniel a l'impression d'avoir noué des relations qu'il n'avait jamais connues avec les collègues de son département. Il doit donner des « coups de collier », se débrouiller, faire preuve d'autonomie. Il le sait : tout cela se situe dans une dynamique de court terme. Il nous dit que cette hyperactivité à la fois lui fait du bien, mais aussi l'épuise ! « *À la fin de cette période, après cinq mois de projet, je commençais à me sentir fatigué, comme usé. À l'excitation du début, qui me permettait d'absorber une assez grande masse de travail, a succédé une phase de doute. À force de répondre aux demandes du projet, je me demandais quelles seraient les limites... !* ».

### • *Daniel, victime d'un effet burn out (2)*

Daniel reconnaît qu'il n'en pouvait plus. Au surmenage s'ajoutait un stress, voire même une angoisse. Il avait choisi d'entrer dans ce projet car il avait compris que c'était une sorte de poulinière pour l'entreprise, qui cherchait à identifier des cadres à potentiel. Les difficultés qui s'accumulaient pouvaient rendre cette exposition contre-productive. Sa réaction a été d'en faire encore plus : il ne fallait pas que l'on puisse dire qu'il n'avait pas tout fait pour que son travail aboutisse : « *La pression était énorme. Le chef de projet m'a fait comprendre que nous étions tous solidaires, que nous étions collectivement responsables de tout ce qui pouvait se passer, de bien comme de plus difficile. C'est là que j'ai décroché. La pression que je me suis mis à moi-même, celle de mon département pendant de si longs mois, celle du chef de projet, puis des membres de l'équipe... c'était trop : j'étais épuisé, vidé, sans ressort* ».

De l'exaltation initiale au piège de la pression

L'histoire de Daniel illustre bien le phénomène du glissement, progressif et insidieux, d'une situation

(2) *Burn out* : épuisement professionnel (ndlr).



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-PICTURE DESK

« Savoir que votre avis est attendu, que l'on a besoin de vous : franchement, c'est gratifiant, et le chef de projet s'est servi de cela pour me pousser à travailler toujours un peu plus ».  
*(L'Ascension vers l'Empirée, Jérôme Bosch, vers 1500)*

de forte motivation vers un épuisement professionnel. Les projets sont reconnus comme des lieux d'engagement fort, du fait de leurs caractéristiques intrinsèques : défi mobilisateur et limité dans le temps, avec un objectif clair, mené en équipe et rompant avec la routine de l'activité quotidienne. L'individu se sent naturellement impliqué sur le plan intellectuel (contribution directe de ses idées à la construction du projet), social (appartenance à une équipe), mais égale-

ment émotionnel (l'énergie déployée construit aussi un attachement naturel au projet et à l'équipe). C'est précisément cette création de sens et d'implication qui est porteuse de risques pour l'individu, quand la pression s'exacerbe. Nous avons repéré, au travers des différents verbatims, trois sous-catégories de pathologies liées au mode projet : des acteurs acculés, des acteurs en prise de risque professionnel et des acteurs en souffrance psycho-affective.

• *Des acteurs acculés*

Le philosophe et sinologue F. JULLIEN (2005, p. 32), qui a travaillé sur la performance et sur la stratégie, explique comment les généraux chinois « acculent » leurs troupes au courage pour gagner la bataille. Fernand Cortès, en son temps, fit, lui aussi, un pari resté fameux en brûlant ses vaisseaux pour rendre impossible tout retour, et, ainsi, forcer ses troupes à assurer le succès de sa conquête pour la couronne d'Espagne. TAKEUCHI et NONAKA (1986) utilisent, à propos de la gestion d'un projet, l'image d'une équipe reléguée au sous-sol, à qui la direction retire l'échelle et demande, sous contrainte de temps, de coût et de qualité, de se débrouiller seule pour remonter. Le général, comme le chef de projet, ne se demande pas si ses équipes sont lâches ou courageuses. Ce ne sont pas les qualités des individus qui sont en jeu, mais les conditions créées afin d'acculer ses équipes au courage : « Parfois, tu as l'impression que tu n'as pas le choix, et qu'il n'y a pas d'autre solution. Bosser, avancer, coûte que coûte. Une sorte de spirale qui s'accélère, dont tu ne peux plus sortir » (Michel, projet informatique, banque). En plus de la pression hiérarchique, ce sont aussi les exigences de délai, de spécifications techniques et de ressources, ainsi que les modes d'organisation, qui exercent une pression forte : « Tu vas donc y passer la nuit, s'il le faut, mais tu ne peux pas être en retard, car, sinon, les autres vont te faire le même coup quand tu auras besoin d'eux » (Lila, secteur projet de réorganisation interne, informatique). Activité en tension vers un objectif, le projet exacerbe les pressions parce qu'il multiplie concomitamment les contacts entre individus et les exigences de performance. On observe, dès lors, de subtils jeux de coopération-vengeance, qui induisent une pression d'autant plus forte et insidieuse qu'elle est exercée directement par les membres de l'équipe entre eux.

• *Des acteurs en prise de risque professionnel*

Les projets sont des machines permanentes à exiger et à juger. Ceux qui travaillaient auparavant séparément et sans se connaître, dans une organisation séquentielle, sont désormais réunis sur le plateau d'un projet concourant et, donc, exposés au regard des autres. La pression sociale pèse également lourdement sur les individus, d'autant plus violente qu'elle s'exerce entre pairs, au sein de l'équipe. Lors des nombreuses réunions du projet, chacun a l'obligation de rendre des comptes, d'analyser ses erreurs, de justifier ses choix passés et ses anticipations : « On est en permanence soumis au regard des autres. On se sent toujours évalué. Cela pousse parfois à en faire un peu trop, notamment en termes de promesses » (Marie, projet industriel, agro-alimentaire). La présence de partenaires

travaillant aussi avec des concurrents peut créer une pression plus forte encore, de même que la participation active du client ou de représentants de la maîtrise d'ouvrage au sein même de l'équipe : « Quand le client te pose une question, il est difficile de dire que tu ne sais pas. Tu es donc parfois poussé à t'engager, sans être sûr de pouvoir tenir tes promesses » (Stéphane, projet d'équipement, ingénierie). Enfin, l'acteur est exposé sur le plan personnel : « Généralement, dans une entreprise, quand les gens ne sont pas contents, ils râlent, ils se plaignent... Dans un projet, quand tu n'es pas d'accord, la question que te renvoient immédiatement les autres membres de l'équipe, c'est : qu'est-ce que tu proposes ? » (Jean Pierre, projet de publicité, secteur de la communication). Ainsi, l'individu est directement interpellé sur sa capacité à contribuer au projet, à être une force de proposition et à apporter des idées nouvelles. La logique dominante d'individualisation des incitations et des sanctions, portée par les systèmes de GRH, renforce cette évolution (SEGRESTIN, 2004 ; RETOUR, 1998). Les acteurs sont donc sommés de contribuer... ou de quitter le projet !

• *Des acteurs en souffrance psycho-affective*

Le projet accroît l'anxiété de la performance et l'esprit de compétition qui en découle. Quelques rares contributions sur les aspects psycho-affectifs liés à l'implication dans les activités projets et à ses conséquences en termes de stress, d'épuisement professionnel, voire de consommation de produits dopants existent dans la littérature (SOMMERVILLE et LANGFORD, 1994 ; GALLSTEDT, 2003). Les discours sur le « bon stress » (celui qui se dissout dans l'action) ont trouvé, avec les projets, un champ d'application fructueux (DUBREIL, 1993). Plus largement, le management de projet est à l'origine de différentes formes de stress (FLANNES et LEVIN, 2001, p. 286) :

- le stress provoqué par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement matriciel ;
- le stress lié à la résolution de problèmes sous contraintes ;
- le stress provoqué par les variations de rythme du projet (montée au créneau, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, bifurcation...)
- enfin, le stress de la confrontation directe aux regards de ses pairs, et de l'évaluation permanente des contributions.

La pression qu'induit souvent le mode projet ne convient pas à tout le monde. Certains résistent, d'autres craquent, leur souffrance n'étant pas prise en charge. De surcroît, en projet, la solution du retrait est difficilement envisageable. C'est bien de cet effet d'épuisement physique et psychologique dont a souffert Daniel.

## LES RISQUES DE DÉSTABILISATION DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Derrière la recherche de transversalité, le travail en projet brouille les repères identitaires habituels et bouscule les modalités d'exercice des expertises. Le dépassement des « logiques de silo » (3), nécessaire dans la recherche d'une performance systémique, ne doit pas faire négliger les indispensables réparations identitaires à l'issue des projets pour permettre aux salariés de continuer de construire l'expertise que l'entreprise ne manquera pas de solliciter d'eux, lors d'un nouveau projet.

Mini-cas Agnès : quand le projet questionne le statut de l'expert

Accepter de faire partie d'un projet revient aussi à prendre des risques identitaires. Plus l'expertise constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle du salarié, plus le projet est potentiellement source de déstabilisation pour lui. Il ne s'agit plus de communiquer avec d'autres personnes ayant les mêmes connaissances, méthodes, habitudes et jargons, mais au contraire de confronter son expertise, et donc de la voir remise en cause par des personnes qui n'ont pas les mêmes référents.

- *La statut d'expert comme carapace*

Agnès, jeune architecte, est appelée à participer à une équipe projet pour un ouvrage urbain audacieux, lié à un réseau de transports en commun. Le département architecture l'avait choisie pour ses grandes compétences techniques afin d'assister au plus près un chef de projet qui n'était pas un spécialiste du domaine. « *Au début de notre relation, j'ai apprécié nos échanges directs. L'équipe était restreinte, nous étions dans les toutes premières semaines du projet ; le chef de projet était très attentif à mes propositions ou à mes mises en garde* ». Agnès intervient comme expert, et elle est reconnue pour le savoir qu'elle détient. Le client, pour qui elle est la référence de la qualité de sa prestation, est très avide de ses commentaires.

- *La confrontation aux profanes*

« *Les difficultés ont commencé lorsque le chef de projet a fait participer à nos réunions des personnes extérieures à nos préoccupations du moment. Il a sollicité l'avis d'un urbaniste, assez éloigné des problèmes techniques que nous avions à résoudre, ainsi que des usagers des transports en communs et des riverains. C'est toujours une bonne politique de demander des avis à titre consultatif, mais il a fait grand cas de leurs propositions* ». Cette phase a été compliquée, pour Agnès, car elle s'est trouvée confrontée à des acteurs sans pouvoir légitime dans le projet, mais qui pourtant allaient lui faire modifier un certain

nombre de dispositifs techniquement très élaborés qui reflétaient bien son savoir-faire et celui de son département d'origine. Elle était rendue inquiète par une certaine vulgarisation du projet. « *Il faut un peu d'audace, dans ce projet. Techniquement, nous étions bien en-dessous de ce que nous pouvions faire. Je ne crois pas que ce sont les profanes qui peuvent réellement influencer ce type de projet... N'est-ce pas là une forme de démagogie ?* ».

- *La confrontation au collectif*

Le projet a pris de l'ampleur et est entré dans sa phase de réalisation. Agnès restait dans le projet, mais cette fois comme membre de l'équipe, et non plus seulement comme conseillère du chef de projet. Cette immersion dans un groupe étendu d'acteurs lui a causé d'autres difficultés : « *J'avais l'impression que mon travail se diluait, dans ce groupe. Il était difficile pour moi de montrer clairement à mon département ce que j'avais fait, car les propositions étaient retravaillées, modifiées. Même si c'était bien moi qui, au final, devais les valider, elles n'étaient plus tout à fait les miennes* ». Agnès perdait l'exclusivité de sa relation privilégiée avec le chef de projet, qui avait élargi le cercle de ses interlocuteurs.

La déstabilisation des identités individuelles et collectives

L'expérience d'Agnès l'a profondément déstabilisée. Elle était partie confiante dans ses compétences, et s'était présentée avec son statut d'architecte réputée. Or, elle a quitté le projet avec de nombreux doutes. Qu'avait-elle fait, elle-même, dont elle puisse individuellement être fière ? Certaines décisions qui ont été prises sur le projet ne sont pas en phase avec la vision de l'architecture que l'on défend dans son département, et il lui faudra justifier ces choix auprès de ses collègues, alors qu'il lui est encore difficile de les assumer. Les membres d'un projet peuvent traverser des périodes de doute ou d'appréhension, liées à l'immersion dans un monde étranger. Dans un fonctionnement par projet, les référents hiérarchiques sont mis à mal, les frontières entre spécialités deviennent plus floues, les modes de coordination et de coopération sont plus changeants. Ces situations inquiètent les acteurs projet. Nous avons repéré trois sous-catégories de pathologies liées au fonctionnement des projets : la crispation des expertises, les difficultés d'intercompréhension des expertises et, enfin, des identités professionnelles en déshérence.

- *La crispation des expertises*

Dans les projets, l'expression et l'organisation de la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées. Les savoirs des acteurs ne s'additionnent pas spontanément pour produire un résultat collectif : « *Il y a trop de cas où les organisations en savent moins que leurs membres* » (ARGYRIS et SCHÖN, 1978, p. 9). « *On croit trop souvent que réunir des experts sur un plateau technique suffit à ce qu'ils travaillent bien ensemble. Dans nos*

(3) La « logique de silo » désigne une intégration verticale (ndlr).



ALAIN ASQUIN, GILLES GAREL ET THIERRY PICQ

© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI+PICTURE DESK

[...] les témoignages [...] reflètent des vécus souvent cruels dans les projets, en contraste avec les discours et perspectives enthousiastes qui ont amené les acteurs à s'y engager. (*L'Enfer, dans Le Jardin des délices, de Jérôme Bosch, vers 1500*)

*métiers de l'automobile, où les métiers sont traditionnellement forts, cela a pris des années* » (Jean-Jacques, projet industriel, automobile). Les verbatims et l'histoire d'Agnès nous conduisent à penser que l'absence d'un travail de la FRH sur les identités professionnelles

accroît le risque d'une plus grande difficulté à faire s'exprimer et collaborer les expertises. L'inconfort vécu dans les projets précédents produit un effet mémoire, qui amène à une plus grande crispation des experts, dans les projets en cours.

Il convient de distinguer plusieurs aspects, qui sont encore aggravés lorsque les acteurs sont déstabilisés dans leur expertise :

– Un expert doit apprendre à devenir un pédagogue, capable d'expliquer à un profane, dans des termes simples, les contraintes de son métier. Cela nécessite une maturité, une assurance et une bonne maîtrise de son positionnement par rapport aux autres : « *Quand un informaticien prend la parole, c'est généralement pour vous expliquer que des contraintes techniques incompréhensibles pour vous font que votre idée n'est pas faisable. C'est aussi une façon de couper court à la discussion* » (Sylvie, projet de nouveau service, secteur public). L'expert déstabilisé est fermé à la co-élaboration ;

– La difficulté d'exprimer ses savoirs de façon sûre et définitive dans un contexte nouveau est également un vrai problème : « *Comment voulez-vous que j'anticipe sur des normes de sécurité, si je ne connais pas de façon précise les caractéristiques du produit final !* » (Michel, projet logistique, agro-alimentaire). L'expert ne parvient pas à produire ce que l'on attend de lui, car on considère son expertise dans l'absolu. Les réserves qu'il apporte à ses analyses sont telles que leur pertinence en est fortement réduite ;

– Enfin, c'est au cours du projet qu'émerge une bonne partie des savoirs. Ils se constituent « chemin faisant ». En tant que tels, ils peuvent apparaître flous, mal définis et difficiles à exprimer. La manifestation de ces difficultés peut amener un expert déstabilisé à garder le silence : « *Je préfère ne pas me prononcer, plutôt que de m'engager sur des solutions dont je ne suis pas certain de la solidité.* » (Mathieu, projet industriel, secteur pharmaceutique).

Il s'agit d'aider les experts à construire la progression de leur expertise au travers de projets qu'ils ne doivent pas vivre comme des lieux de compromission dont ils ne pourraient tirer aucun enrichissement. Dans ces circonstances, on propose alors à la FRH le principe dialogique « différencier pour mieux gérer » comme piste de réflexion.

#### • Les difficultés d'intercompréhension des expertises

La création collective ajoute aux difficultés de la création individuelle celle de l'intercompréhension. La non-compréhension entre acteurs, voire leur non-expression est un trait marquant des processus de conception collective. Les experts peuvent rester prisonniers de leurs représentations, au détriment du projet qu'ils développent collectivement. Seule, la prise de conscience de ces représentations peut aider les experts à se réinvestir efficacement dans le projet : « *J'ai mis six mois à comprendre pourquoi la solution technique que je proposais sur les machines posait d'énormes problèmes d'installation dans l'atelier. Il a fallu que je fasse une proposition dégradée, moins performante, mais qui répondait aux contraintes physiques de l'implantation des machines.* » (Hector, projet industriel, secteur de la mécanique). Aux difficultés d'intercompréhension au

sein de l'équipe peut venir s'ajouter celle de l'intercompréhension avec son métier d'origine, et donc un questionnement identitaire : « *Nous avons trouvé, sur le projet, une formule qui me mettait en porte-à-faux avec nos pratiques habituelles. On m'a reproché de ne pas respecter nos protocoles habituels, qui auraient été bien trop complexes et trop longs pour le projet. J'ai presque été considérée comme une traîtresse par mes collègues du laboratoire* » (Valérie, projet marketing, secteur pharmaceutique).

#### • Des identités professionnelles en déshérence

Certains, dans ces situations de tiraillement projets-métiers, choisissent plus ou moins explicitement le projet, et s'éloignent progressivement des bonnes pratiques de leurs domaines d'expertise. Les structures métier ne reconnaissent alors plus l'individu comme un porte-parole fiable. Inversement, l'individu ne se retrouve plus dans les règles de l'art de son métier d'origine, qu'il juge trop rigides et décalées par rapport aux exigences – toujours contingentes – des projets. La multiplication des collectifs de travail transverses conduit à un éclatement des identités professionnelles et à une perte de repère pour les individus : « *Après cinq projets consécutifs, je me sens de moins en moins un ingénieur télécom, mais de plus en plus un concepteur de solution sur mesure.* » (Thierry, projet informatique, secteur des télécom). Au fur à mesure des projets, les logiques d'appartenance deviennent temporaires, multiples, instables et contingentes (MARTIN, 1992). Le développement de l'identité au travail s'inscrit dans un contexte fluctuant, fragmentaire, parfois conflictuel et fortement dépendant d'opportunités ou de contraintes (KILDUFF et MEHRA, 1997) : « *Certains retournent dans leur job d'expert après le projet et doivent reprendre leurs marques et habitudes. D'autres ont la chance de repartir sur d'autres projets... et distendent les liens avec leurs équipes d'origine.* » (Anne-Marie, projet commercial, grande distribution). Aux solidarités traditionnelles (logiques de profession), se substituent des solidarités locales, opportunistes et ponctuelles (logiques de réseau), dont l'individu bénéficie (ou non) en fonction de ses propres comportements et compétences. « *Ce projet à l'international, dans un pays hostile, a laissé des traces. On a tellement vécu de choses, ensemble ! Certains ont clairement annoncé qu'ils ne voulaient plus vivre cela. Mais d'autres, comme moi, sont restés en contact étroit. On est prêt à repartir, à la moindre occasion.* » (Jean Paul, projet d'ingénierie, BTP).

## LES RISQUES DE PRÉCARISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL DANS L'ENTREPRISE

Le travail en projet fait également peser un risque sur le développement des compétences et sur la cohérence du parcours de carrière de celui qui s'y engage.

### Mini-cas Alberto : quand le projet produit de la précarité

Les entreprises font souvent des efforts pour promouvoir la participation à des projets, en les présentant, notamment, comme des tremplins de carrière. Mais à l'intensité des efforts pour vendre le projet correspond rarement un véritable engagement dans l'accompagnement et dans le « service après vente ».

#### • *Le projet : un CDD dans l'entreprise ?*

Nous allons illustrer cette question de la gestion de l'après-projet avec le cas d'Alberto, qui enchaîne depuis plusieurs années des projets de développement de logiciels et des missions de suivi de clientèle. La crise du secteur informatique est passée par là et les projets significatifs ont commencé à se faire rares. La concurrence des collègues est devenue une réalité. Tout le monde voulait travailler sur les mêmes projets, ne serait-ce que pour rester dans le coup. « *Finalelement, les chefs de projets ont profité de cette raréfaction des projets : ils ont pu choisir les membres de leurs équipes. Dans cette période d'incertitude, être sur un projet était rassurant pour nous. Restait ouverte la question de ce que nous ferions ensuite. Notre décision ne correspondait pas à un plan de carrière ; il s'agissait de préserver l'essentiel : notre emploi. Certains enchaînent les projets comme autant de "contrats à durée déterminée"* » : Alberto témoigne ici, à mots couverts, d'un marché de l'emploi interne.

#### • *L'après-projet affecte les solidarités pendant le projet*

« *J'ai connu un projet dans lequel le sujet principal de discussion au déjeuner, six mois avant l'échéance, était de savoir qui irait dans quel futur projet. Chez les programmeurs, j'ai vu monter de l'animosité entre des personnes qui travaillaient ensemble, mais qui candidataient au même poste, dans le projet phare qui devait sortir incessamment* ». Alberto témoigne de comportements opportunistes : « *Au final, ceux qui jouaient le jeu ont été perdants. Il y a eu une prime à l'individualisme, et une fois que cela commence, c'est contagieux.* »

#### • *Des solidarités profondément affectées en dehors du projet*

« *Je pourrais être aujourd'hui en danger si je n'avais pas eu la chance d'être sur quelques projets en vue. J'ai beau être un bon analyste, ce qui compte avant tout, ce sont les projets auxquels j'ai participé et les contacts que j'ai noués* ». Le mode projet développe les réseaux personnels et les trajectoires individuelles. L'autonomie que confère le mode projet fait de l'individu le responsable de son propre destin : « *Il ne faut pas compter sur le soutien des autres analystes. Chacun pour soi, sur son projet ! Heureusement que j'ai gardé de bons contacts avec les anciens chefs de projets qui m'ont apprécié et qui, j'espère, continueront à penser à moi, dans le futur.* »

### Des parcours de développement des compétences à double tranchant

L'exemple d'Alberto sur la gestion de l'après-projet soulève la question, plus large, du développement des compétences, de leur valorisation et de la gestion du parcours des collaborateurs. Le projet est traditionnellement vu comme un levier de développement de compétences nouvelles, de nature relationnelle, méthodologique ou managériale. La réalité semble plus contrastée. Les témoignages recueillis pointent la difficulté qu'il y a de valoriser des compétences projet, une fois de retour dans l'axe métier ; mais ces témoignages soulignent aussi la difficulté rencontrée pour synchroniser un parcours de carrière à travers une succession de projets. Enfin, il semble que les entreprises ne s'intéressent pas à la prise en charge de « l'incompétence projet ».

#### • *La difficile valorisation des compétences projets*

Les situations projets permettent d'expérimenter et d'acquérir des compétences managériales et transversales, complémentaires d'expertises techniques. Cette perspective positive soulève néanmoins la question de la reconnaissance de ces acquis, notamment à la fin du projet, lors du retour dans le métier, quand celui-ci a lieu. Au moins trois raisons expliquent cette difficulté récurrente :

– Tout d'abord, bien souvent, ces compétences *soft* ne rentrent pas clairement dans les grilles de compétences métiers : « *Notre référentiel de compétence, centré sur des expertises très pointues, ne permet pas d'intégrer tout le savoir-faire que j'avais acquis sur le projet.* » (Claude, projet de R & D, secteur high-tech) ;

– Ensuite, ce n'est pas toujours facile pour un individu d'exprimer ce qu'il a réellement appris sur un projet. En l'absence de méthodologie de bilan personnel et d'accompagnement spécifique, il aura du mal à formaliser les nouveaux savoir-faire qu'il aura inmanquablement développés : « *Je me rends bien compte que je sais mieux travailler en équipe, mieux évaluer des risques et participer à des décisions de groupe, mais cela a l'air banal et je ne sais pas comment convaincre mon chef que je suis meilleure, dans ces domaines.* » (Valérie, projet multimédia, secteur de la communication) ;

– Enfin, parfois, ces nouvelles compétences ne sont tout simplement pas jugées utiles et, donc, elles ne sont pas valorisées dans certains métiers : « *Ici, on fait des expertises juridiques. Le fait que je sache discuter le besoin d'un client, ou poser différemment un problème n'est pas utile, voire dangereux. Par contre, on me reproche de ne plus connaître les dernières législations ; il faut que je m'y remette au plus vite...* » (Philippe, gestion d'affaires complexes, assurances).

#### • *La difficile synchronisation des projets et du parcours de carrière*

Cette question du développement et de la valorisation des compétences renvoie plus largement à la problématique de la gestion du parcours de carrière des collabo-

rateurs. Malheureusement, dans beaucoup d'entreprises, la participation à des projets est insuffisamment intégrée à une réflexion sur les parcours et trajectoires à moyen terme. Les acteurs, pour s'en sortir, font valoir leurs intérêts particuliers et développent des stratégies personnelles qui peuvent nuire au projet lui-même et créer des tensions sociales, lourdes de conséquences. La multiplication des projets enrichit les schémas classiques de progression purement verticale par la possibilité de parcours horizontaux (où l'on passe de projet en projet) ou, encore, fondés sur l'alternance projet/métier. Cependant, cette pratique n'est pas sans risque. Comme nous le confiait un directeur des ressources humaines : « *On ne remplacera pas une expérience de dix ans dans un domaine d'expertise par dix expériences d'un an sur des projets. En termes de gestion de carrière, une situation de "niche" de chef de projet peut assez vite se transformer en "prison"* » (Pierre, Secrétaire général, entreprise de négoce international). On risque de passer d'un projet à un autre au gré des opportunités, sans jamais s'inscrire dans les filières-métiers reconnues dans l'entreprise.

• *La non-prise en charge des « incompétences projets »*

De façon collective, le mode projet génère de nouvelles dynamiques de socialisation et d'exclusion : « *Chez nous, ce sont toujours les mêmes qui sont sur des projets. D'autres n'y mettent jamais les pieds.* » (Marie, secteur bancaire). De nouvelles stratifications sociales apparaissent, entre ceux qui sont très sollicités, et ceux qui deviennent progressivement des exclus des projets. Comme le souligne Bertrand NICOLAS (2000), si le mode projet est valorisé dans les discours managériaux et dans les pratiques des entreprises, il en résulte une dévalorisation, en creux, pour ceux qui n'occupent pas de fonction projet : « *J'aimerais bien, moi aussi, participer à des projets. Mais ce sont toujours les mêmes qui sont élus. Et à force, j'ai l'impression que je n'aurais plus d'opportunités. Mais je sais que c'est difficile, et je ne suis pas sûre d'en être capable!* » (Anne, secteur éducatif). De façon plus insidieuse, des effets de réputation, véhiculés par la rumeur, se propagent au sujet d'acteurs qui sont considérés comme « des champions » et d'autres « des boulets » : « *Même si c'est écrit nulle part, on sait bien qui est indispensable et qui il vaut mieux éviter de trimbaler, dans l'équipe...* » (Anne, secteur éducatif). Des réseaux informels de recrutement se propagent et des processus d'auto-sélection des acteurs entre eux génèrent des systèmes de gestion parallèles. Bien évidemment, les effets de rumeur se développent en-dehors de tout dispositif formalisé d'évaluation, hors du périmètre de la fonction RH. On pourrait seulement voir, là, une saine écologie des populations projets, qui élimine les moins compétents et promeut les plus performants. La logique projet casse aussi des solidarités traditionnelles et individualise les comportements. Qu'arrive-t-il à ceux qui ne sont pas compétents, qui ne sont plus compétents (c'est-à-dire ceux qui

l'ont été) ou qui ont besoin de plus de temps pour le devenir ? « *C'est toujours difficile de dire qu'on ne sait pas faire quelque chose. Alors on rame, on brouille les pistes et on essaie de diluer les problèmes dans le collectif. Bref, il faut se protéger, car être sorti du projet, ce n'est pas bon pour la suite de sa carrière dans l'entreprise!* » (Pierre, projet événementiel, secteur de la communication). Selon EHRENBURG (2000), on est passé du principe d'obéissance à des règles à une référence constante à l'autonomie, à l'initiative individuelle, où la figure modèle est celle de l'entrepreneur. D'où le sentiment, chez bien des salariés, de « ne pas être à la hauteur » en projet, là même où il leur suffisait, hors projet, de se conformer à la norme et à la routine de travail.

## CONCLUSION

Cet article restitue des éléments issus d'un dispositif de recherche exploratoire, conçu pour recueillir de façon discrète des témoignages réalisés en-dehors de l'entreprise, mais d'une manière suffisamment élaborée pour s'assurer de leur véracité. La dynamique de groupe ainsi créée au sein de « communautés d'expression *ad hoc* » a permis des prises de parole qui ne se seraient peut-être pas produites dans le cadre d'entretiens dédiés, réalisés, par exemple, lors d'une mission de recherche mandatée par l'entreprise.

Sur le fond, les témoignages ainsi que les analyses de cet article reflètent des vécus souvent cruels dans les projets, en contraste avec les discours et perspectives enthousiastes qui ont amené les acteurs à s'y engager. Il s'agit de prendre autant au sérieux les contreparties sociales et les difficultés du management de projet que l'activité projet elle-même, aussi valorisée soit-elle dans le capitalisme actuel. Bien évidemment, la diversité des situations, des projets et des positions occupées par les acteurs rend discutable toute tentative de généralisation. Les opportunités et les risques personnels ou professionnels ne se présentent pas de la même manière selon qu'un individu est à la tête d'un grand projet stratégique, ou qu'il est simple membre à temps partiel d'un projet local d'amélioration continue.

Au-delà de nos propositions, les risques identifiés dans ce travail conduisent à quatre domaines de réflexion, tant pour les chercheurs que pour les praticiens en ressources humaines :

- L'isolement des individus : que ce soit Daniel, pour tenter de se reconstruire, Agnès, face à ses doutes ou encore Alberto pour construire son parcours, ils partagent tous le fait d'être seuls, livrés à eux-mêmes, sans personne pour les aider à faire le point et à tirer parti de leur expérience. Tous les trois n'ont pas le sentiment d'avoir appris et ressortent, au final, plus affaiblis – voire culpabilisés – de leur aventure dans leur projet ;
- La perte de capacités collectives : au-delà des individus, c'est toute l'organisation qui va s'affaiblir. Des

situations individuelles isolées peuvent dégrader le potentiel de mobilisation collectif, si elles se généralisent. Le projet de Daniel a peut-être réussi, mais l'entreprise a perdu un collaborateur, ou tout du moins une capacité d'engagement et de dépassement. Dans le cas d'Agnès, le sentiment d'incompréhension – voire d'opposition – métier/projet est renforcé. Pour Alberto, enfin, s'il n'y a ni soutien ni prise en compte des développements individuels, l'entreprise, dans son ensemble, ne progresse pas ;

– Un mode projet à double tranchant : se pose la question de savoir si le projet est effectivement un outil de développement individuel, collectif et organisationnel ou bien une nouvelle forme d'exploitation et de domination. Tous les aspects positifs et progressistes attachés au mode projet incitent les individus à s'y engager, dans une logique de contrainte douce et de domination souple (COURPASSON, 2000). Mais le projet est aussi porteur de nombreux risques, qui pèsent sur l'individu, sur les groupes sociaux et sur les identités professionnelles. Cet aspect du phénomène projet mérite une explicitation au profit des acteurs ;

– Des interrogations pour la GRH : transversal par nature, le management de projet interroge à la fois les missions de la FRH, mais aussi l'existence même de cette fonction (ZANNAD, 1998). Les missions traditionnelles de la GRH se sont historiquement développées dans le cadre du métier « ressources humaines ». Les outils traditionnels de la GRH sont mal adaptés à une population transversale et temporaire. Par exemple, comment définir les fonctions d'un chef de projet qui n'a pas de fonction au sens traditionnel du terme, mais seulement un objectif général à atteindre ? Que deviennent les classifications, dans une activité concurrente ? Ce constat de l'inadaptation des pratiques de RH au mode projet amène à des réflexions de fond sur la difficulté des systèmes de GRH à intégrer la segmentation et la différenciation croissantes des populations, des situations et des modes d'organisation. L'évolution vers des organisations « duales », combinant projets et métiers, est potentiellement source d'enrichissement collectif, pour peu que les transferts entre projets et métiers soient pensés et organisés. Sinon, des contradictions peuvent apparaître, comme celle de la menace de sur-engagement et de sur-exposition (pour ceux qui sont impliqués dans les projets) et la menace de dévalorisation et d'exclusion (pour ceux qui n'y participent pas).

La remise en cause de la gestion classique des ressources humaines

Le développement d'une meilleure compétitivité par les projets a donc un prix : faire évoluer l'organisation pour appréhender des logiques nouvelles, davantage transversales, et faire cohabiter des systèmes d'organisation pérennes (en tout cas, plus pérennes que d'autres) et des systèmes d'organisation provisoires, tels les pro-

jets. Comme le constate BARON (1999) : « *La GRH est interrogée sur sa capacité à renoncer au modèle de la gestion uniforme au profit de gestions diverses, adaptées et elles-mêmes évolutives en fonction des structures et des enjeux* ». Ainsi, la capacité d'une organisation à fonctionner de façon transversale dépend de la capacité des systèmes de GRH à accompagner, inciter et valoriser des ressources humaines engagées dans des activités et des parcours sortant des schémas d'organisation classiques.

Face à ces enjeux, la FRH peut-elle rester une fonction centralisée et prendre en charge les demandes contradictoires des activités régulières et des activités projets ? Doit-elle, au contraire, se décentraliser, par exemple avec la mise en place de chefs de projet ressources humaines ? La mutation de la FRH renvoie plus généralement à l'évolution des identités professionnelles face à l'émergence de la logique projet dans les entreprises. Une division du travail peut se concevoir entre une DRH métiers qui cherche à préserver les compétences détenues dans les métiers et gère les carrières des acteurs métiers, et des DRH projets, rattachées au directeur de projet, qui auraient en charge la gestion des acteurs projets. Le malaise identitaire et la solitude des acteurs transversaux seraient ainsi directement pris en compte. C'est en « s'éclatant » dans les processus de chaque projet et en construisant une cohérence globale multi-projets que la FRH peut s'adapter au développement du management de projets (GAREL, 1998). Bref, la mise en lumière du « côté sombre » des projets invite la FRH à se questionner et à se réinventer.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI (F.), DRUCKER-GODARD (C.) & EHLINGER (S.), *Analyses de représentations et de discours, in Méthodes de recherche en management*, Thietart et coll., Paris, Dunod, pp. 449-475, 1999.
- ARGYRIS (C.), *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1978.
- ARGYRIS (C.) et SCHÖN (D.), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, MA, 1978.
- ASKENAZY (P.), *Le Monde* 31/12/2005, <http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3226,55-723638,0.html>
- ASQUIN (A.), FALCOZ (C.) et PICQ (T.), *Ce que manager par projet veut dire*, Paris, Ed. d'organisation, 2005.
- BADHAM (R.), COUCHMAN (P) et ZANKO (M.), « Implementing concurrent engineering », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 10 (3), pp. 237-249, 2000.
- BUTLER (A.G.), « Project Management : A study in Organizational Conflict », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 1, 1973.

- BARON (X.), « Gestion des ressources humaines et gestion par projet », in WEISS D. *La Fonction ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, pp. 611-653, 1999.
- BOLTANSKI (L.) et CHIAPELLO (E.), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- BOUTINET (J.P.), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1993.
- COSER (L.), « Les fonctions des conflits sociaux », in TESSIER R. et TELLIER Y. coord., *Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements*, Presses de l'université du Québec, pp. 127-131, 1991.
- COURPASSON (D.), *L'Action contrainte, organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- DEJOURS (C.), *Souffrance en France*, Seuil, 1998.
- DUBREIL (Y.), « Comment réussir un projet impossible ? », *Gérer et Comprendre*, n° 31, pp. 40-45, juin 1993.
- EHRENBERG (A.), *La Fatigue d'être soi*, Paris, Éd. Odile Jacob, 2000.
- EMINET (A.), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », *Cahier de recherche EM Lyon*, 2005/9, mars 2005.
- FLANNES (S.) et LEVIN (G.), *People skills for project managers*, Vienne, Management Concepts, 2001.
- GÄLLSTEDT (M.), « Working conditions in projects : perceptions of stress and motivation among project team members and project managers », *International Journal of Project Management*, Volume 21, Issue 6, pp. 449-455, 2003.
- GAREL (G.), « Gestion de projet concourante et gestion des ressources humaines : vers un éclatement de la fonction GRH et de ses missions ? », *IX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Tome I, pp. 513-523, 1998.
- GAREL (G.), GIARD (V.) et MIDLER (C.), « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 818-843, 2004.
- GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, Ed. La Découverte, 2003.
- GIARD (V.) & MIDLER (C.) (ed), *Pilotage de projet et entreprises : diversités et convergence*, ECOSIP, Paris, Economica, 1993.
- GOODMAN (R.A.), « Ambiguous Authority Definition in Project Management », *Academy of Management Journal*, vol. 10, n° 4, 1967.
- HIRIGOYEN (M. F.), *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.
- HODGSON (D.), « Disciplining the professional : the case of project management », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 6, 803-821, 2002.
- IMPÉRIALI (E.), « Les nouveaux visages du travail », *Le Journal du CNRS*, n° 184 mai 2005, <http://www2.cnrs.fr/presse/journal/2199.htm>
- JELINEK (M.) et SCHOONHOVEN (C.B.), *The innovation marathon – lessons from high technology firms*, Oxford, Basil Blackwell, 1990.
- JOLIVET (F.), *Manager l'entreprise par projets*, EMS Management et Société, 2003.
- JULLIEN (F.), *Conférence sur l'efficacité*, Paris, PUF, 2005.
- KILDUFF (M.) et MEHRA (A.), « Postmodernism and Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 453-481, 1997.
- MARTIN (J.), *Cultures in Organizations : Three Perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.
- NEVEU (J.P.), « Le stress professionnel : la responsabilité des entreprises en perspective », in I. BRUNSTEIN, *L'Homme à l'échine pliée*, Paris, éd. Desclée de Brouwer, sept, 1999.
- NICOLAS (B.), « Gestion des projets d'organisation et cynisme ; quels outils au service du changement ? », *Gérer et Comprendre*, pp. 13-19, juin 2000.
- NONAKA (I.), « Toward middle-up-down management : accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18, 1988.
- NONAKA (I.), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37, February 1994.
- MILES (A.M.) et HUBERMAN (A.M.), *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 1991.
- REESER (C.), « Some potential human problems of the project form of organization », *Academy of Management Journal*, pp. 459-467, dec 1969.
- RETOUR (D.), *Le Développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ?*, Actes du colloque « La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments », Lyon, pp. 32-48, 1998.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- SEWELL (G.), « The discipline of teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, pp. 397-428, 1998.
- SOMMERVILLE (J.) et LANGFORD (V.), « Multivariate influences on the people side of projects : stress and conflict », *International Journal of Project Management*, Volume 12, Issue 4, 234-243, 1994.
- STRAUSS (A.L.) et CORBIN (J.), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and technics*, Sage, 1990.
- TAKEUCHI (H.) et NONAKA (I.), « The new new product development game », *Harvard Business Review*, pp. 137-146, January-February 1986.
- ZANNAD (H.), « La gestion par projet à l'épreuve des faits », *Expansion Management Review*, pp. 84-90, décembre 1998.

# CHARTES ET CODES DE CONDUITE : LE PARADOXE ÉTHIQUE

RÉALITÉS MÉCONNUES

La consécration par les entreprises de principes et de valeurs éthiques, à la faveur de l'adoption de chartes et de codes de conduite, suscite des interrogations sur la portée de ces textes pour les salariés. Certes, on ne peut occulter le contenu laconique de nombre de ces documents, au point de se demander si la formalisation éthique n'a pas qu'une simple vocation déclarative. Mais, au travers de l'articulation de ces principes, on relève également de nouvelles obligations à l'égard des salariés, celles-ci pouvant être en contradiction avec les exigences découlant de leurs contrats de travail. On soulève, alors, un certain paradoxe. Néanmoins, une telle démarche ne semble pas inutile, dans le contexte de la mondialisation : ces instruments recouvrent même une certaine nécessité. Par ailleurs, ils sont susceptibles d'évoluer dans le sens d'une responsabilité sociale plus étendue des entreprises.

Par **Brigitte PEREIRA**, Professeur à l'Institut supérieur de Gestion (Paris)

On assiste actuellement à un développement considérable des chartes éthiques et des codes de conduite au sein des entreprises (1). Celles-ci, et plus particulièrement les multinationales, se sont en effet dotées de documents éthiques visant à intégrer davantage les principes d'une responsabilité sociale. En effet, le commerce international est de plus en plus soumis à des normes qui débordent de la sphère commerciale (2). L'intégration volontaire, par les entre-

prises, de leurs préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes (3) constitue moins une question de mode qu'un impératif lié aux pressions des organisations internationales et de la société civile. Ainsi, qu'il s'agisse de codes de conduite, de codes de bonne pratique, de codes de déontologie, de chartes éthiques, de chartes de conduite, de codes éthiques des affaires ou de codes de principes d'entreprise (4), ces documents sont

(1) *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales Alpha, 2004 ; (I.) DESBARATS, *Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées : regard sur une pratique en expansion*, JCP Ed. Gén. 2003, doct. 1. 1129 ; *Codes de conduite : étude exploratoire sur leur importance économique*, Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE, juin 2000, doc. N° TD/TC/WP (99) 56/FINAL ; (F.) OSMAN, *Avis, directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit*, RTD civ. 1995, p. 510 ; (A.) SOB CZAK, « Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis », *Droit social*, n° 9-10, sept.-oct. 2002, p. 807.

(2) Direction des relations économiques extérieures, Éthique et relations économiques extérieures, *Les notes Bleues de Bercy*, 2006.

(3) Définition de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises) donnée par la Commission européenne, Livre Vert de la Commission européenne, 18 juillet. 2001.

(4) Voir not. les chartes de Arcelor, Axa, BNP Paribas, Carrefour, Orange, Thomson ; le Code d'éthique des affaires d'Accenture ; les codes d'éthique des groupes Valeo, Electrolux, des sociétés Thalès, Shell, Wavocom, Alstom, UBS ; les codes de conduite de Accor, Danone, Société générale, Hennes et Mauritz, Auchan, American express, Alcan, Total-Fina-Elf, Mattel, Adidas, Coca Cola, Ikea, A. Manoukian, Tupperware ; le code de bonne conduite d'Alcatel ; les codes de déontologie des groupes Fiat, Renault ; le code général de principes de Philips ; *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales Alpha, Étude préc., p. 20.

autant de textes élaborés par les entreprises dans le cadre d'une initiative volontaire destinée à matérialiser leur responsabilité sociale. Ces codes et chartes correspondent à des principes, qu'une société (ou une organisation) déclare vouloir respecter dans ses activités. Plus concrètement, il s'agit de l'énoncé « des normes et des principes régissant la manière de conduire une société » (5).

### Questions de définitions

Certes, une distinction doit être faite entre charte (ou code) de conduite et code de déontologie. Celui-ci est en effet davantage fondé sur « *un référentiel plus structurant de l'activité d'une profession* » (6). Toutefois, parce que les entreprises se sont dotées de documents éthiques comportant des intitulés comme « déontologie », sans viser expressément un ordre professionnel, on peut entendre ces documents comme étant destinés à promouvoir les principes et règles de conduite de l'entreprise. Par ailleurs, les termes utilisés par les entreprises ne répondent pas nécessairement à leur sens littéral.

D'abord, par « code », on entend « *un corps cohérent de textes englobant, selon un plan systématique, l'ensemble des règles relatives à une matière et issu, soit de travaux législatifs..., soit d'une élaboration réglementaire..., soit d'une codification formelle de textes préexistants... et reclassés selon leur origine* » (7).

Ensuite, le terme « charte » constitue l'acte de l'Ancien droit qui accordait un titre ou un privilège. En droit anglo-saxon, ce mot désigne davantage l'acte fonda-

mental relatif aux libertés publiques (8). Sur le plan international, il s'agit encore d'autre chose, à savoir de l'acte constitutif d'une organisation internationale, telle la Charte des Nations Unies (9).

En conséquence, ce n'est pas en ce sens que nous devons retenir ces termes, car il s'agit d'une initiative privée constitutive de la « *soft law* » (droit souple), par

opposition à la « *hard law* » (droit dur). On pourrait, néanmoins, penser que l'énoncé de principes sur des supports comportant des intitulés solennels vise à montrer l'existence d'une volonté d'un engagement fort sur le plan éthique (10). Mais on doit nuancer le propos, et raison de la diversité et du laconisme des sujets traités au sein d'un même code de conduite. Ces documents traitent à la fois du respect par les collaborateurs des lois et règlements, des délits d'initiés, de la transparence des données et de la propriété intellectuelle, de l'utilisation des actifs d'entreprise, des liens entre les fournisseurs et les clients, de la corruption, mais aussi des conditions de travail des salariés. La multiplicité des thèmes abordés semblerait rendre davan-

tage compte d'un catalogue d'intentions et de principes à respecter, sans toutefois en garantir un contrôle adéquat. Néanmoins, s'agissant des conditions de travail des salariés, l'analyse comporte diverses appréciations.

En effet, c'est sur ce dernier point que l'on est conduit à s'interroger sur les effets de ces documents. Reprenant les principes de la Déclaration Universelle



On pourrait [...] penser que l'énoncé de principes sur des supports comportant des intitulés solennels vise à montrer l'existence d'une volonté d'un engagement fort sur le plan éthique. (*Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, août 1789*)

(5) *Codes de conduite, étude exploratoire sur leur importance économique*, Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE, étude privée. N° TD/TC/WP (99) 56/Final.

(6) (P.-H.) Antonmattei et (P.) Vivien, *Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives*, Rapport Janv. 2007 à l'attention du Ministère délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes, p. 13.

(7) (G.) CORNU, *Vocabulaire juridique*, Association Henri Capitant, Paris, PUF (8<sup>e</sup> éd.) 2000, p. 154 s.

(8) La grande Charte de 1215.

(9) La Charte des Nations Unies date du 26 juin 1945 ; (R.) GUILLIEN et (J.) VINCENT, dir., *Lexique des termes juridiques*, Paris, Dalloz (15<sup>e</sup> éd.), 2005.

(10) Ce dernier doit être entendu moins comme l'étude des fondements de la morale que comme les règles de conduite appliquées en entreprise ; ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin, Bibliothèque des textes philosophiques, traduction et notes de (J.) Tricot.

(11) DUDH, 1948.

(12) PIDCP, ONU 1966.

des Droits de l'Homme (11), du Pacte International des Droits Civils et Politiques (12), les principes directeurs de l'OCDE (13), ceux du Global Compact (14), et plus particulièrement les interdictions du travail forcé, du travail des enfants et les principes de non-discrimination, ces chartes et codes comportent également des normes de conduite à l'intention des salariés.

En réalité, ce corpus de règles, le plus souvent unilatéral et émanant de la direction, édicte des prescriptions de comportement, ce qui soulève la question du paradoxe éthique : consécration répétitive des droits fondamentaux, mais aussi naissance d'obligations nouvelles, imposées à travers une déclaration de principes. Ce constat conduit à analyser le contenu de l'ensemble de ces textes pour en dégager les effets. Il semble que, sur de nombreux points, l'engagement social soit un rappel déclaratif des conventions internationales, tandis que, sur d'autres points, de véritables prescriptions à la charge des salariés sont développées en dehors de toute négociation : la formalisation éthique revêt alors un caractère équivoque.

### Les nouvelles stratégies

Cependant, le caractère équivoque des chartes et codes d'entreprise ne conduit pas nécessairement à en déduire l'inutilité, en particulier sur le plan international. En effet, le droit international comporte certaines limites face à la résurgence des souverainetés nationales. Par ailleurs, les conventions internationales (telles celles de l'OIT [Organisation Internationale du Travail] (15)), qui ont consacré les droits fondamentaux des salariés, ne comportent pas toujours de sanctions en cas de violation par les États, notamment par ceux dont le droit social est encore peu développé. De plus, les textes internationaux ne sont pas tous ratifiés, ni par tous les États et, même ratifiés, ils ne sont pas tous contraignants, ce qui pose le problème du fonctionnement des entreprises face à la multiplicité des contextes juridiques. Les multinationales peuvent même être enclines à choisir les territoires qui intègrent les normes sociales les moins exigeantes afin de développer leurs

activités en-dehors de toute contrainte (16). La RSE demeure donc intéressante, en tant que démarche volontaire, parce qu'elle permet de consacrer davantage les droits sociaux là où ils ne sont pas garantis, voire d'influencer les législateurs en matière d'adoption de lois nouvelles (17). La mutation et le développement des entreprises en réseau conduisent aux risques financier, pénal et social. La pratique de l'externalisation sur la place mondiale, les contrats des entreprises avec leurs sous-traitants employant des salariés, sont autant d'éléments justifiant la formalisation d'une certaine éthique comme facteur de responsabilisation des entreprises. Il est vrai que ces normes privées, constitutives d'une forme d'autorégulation, affranchissent, d'une certaine manière, les firmes vis-à-vis des pouvoirs publics. Pour autant, ce sont ces derniers qui incitent les mêmes entreprises à promouvoir des principes de fonctionnement plus équitables (18). Au-delà des frontières, et de l'intérêt de choisir des territoires peu réglementés, les entreprises sont aussi confrontées à la coexistence de droits divers et au problème du fonctionnement de ceux-ci à l'égard des parties prenantes, selon leur implantation géographique. C'est dire que la formalisation de l'éthique par une charte ou un code s'appliquant à l'ensemble des firmes pourrait contribuer à l'harmonisation des règles de conduite pour l'ensemble du groupe d'entreprises et de leurs acteurs. Dès lors, les démarches volontaires des entreprises sont utiles, car elles participent au progrès et au respect harmonisé des droits les plus essentiels.

Toutefois, cette utilité comporte certaines limites : en effet, le rôle et le mode de fonctionnement des entreprises sous-tendent aussi la problématique du conflit d'intérêts économique et social. Certes, l'éthique, qui est instrumentalisée dans ce contexte, contribue à l'encadrement des activités économiques, en ceci qu'elle induit des règles de comportement. Mais elle ne saurait suffire, à elle seule, à résoudre de tels conflits d'intérêts à travers des chartes et codes de conduite. C'est pourquoi ces instruments, codes et chartes éthiques constitutifs de la *soft law*, sont voués à évoluer de par leur flexibilité, leur utilité étant pour le moment relative.

(13) Les principes directeurs de l'OCDE ont été élaborés en 1976 à l'attention des multinationales, afin de renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises multinationales et les pays dans lesquels elles opèrent. Ces principes ont été révisés en 2000, afin de mettre l'accent sur la RSE. Dans ce cadre, les entreprises sont invitées à encourager leurs fournisseurs à suivre les principes, notamment ceux relatifs à la suppression du travail des enfants et du travail forcé.

(14) Le Global Compact de l'ONU de 1999 édicte 9 principes. À ce jour, 1 629 entreprises ont signé le Pacte mondial, dont 331 entreprises françaises ; Cf. not. *Les relations ONG-Entreprises : bilan et perspectives*, Synthèse des réflexions du groupe de travail IFRI-Institut de l'Entreprise, avril 2005, p. 8.

(15) Voir not. : convention n° 29 sur le travail forcé, de 1930 ; convention n° 98 sur la négociation collective, de 1949 ; convention n° 111 sur l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, de 1958 ; convention n° 182 sur l'abolition du travail des enfants, de 1999.

(16) (A.) SALMON, *La Tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte, mars 2007, spéc. p. 77.

(17) (F.-G.) TREBULLE, *Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale)*, Encycl. Dalloz, Rép. Sociétés, mars 2003.

(18) Lors de la présentation du Livre Vert pour la promotion du concept RSE, en juillet 2001, l'UE recommande aux entreprises de faire la preuve, et d'informer l'opinion publique, de leur adhésion aux principes de l'OCDE dans leur action.

## UNE FORMALISATION ÉTHIQUE ÉQUIVOQUE

Les formulations larges, voire évasives, des chartes et codes de conduite font penser à l'illusion de l'engagement, le contenu éthique paraissant purement déclaratif. Cependant, certaines chartes et certains codes de conduite ne produisent pas moins d'effets à l'égard des salariés, au point de se poser la question de leur valeur juridique. En effet, il existe des hypothèses qui dépassent le simple caractère déclaratif et qui intègrent le stade de l'engagement formel, telles des adjonctions au règlement intérieur d'une entreprise.

### L'illusion de l'engagement : un contenu éthique déclaratif

Les études réalisées (19) sur le contenu des textes éthiques permettent de mettre en évidence leur caractère diversifié, selon des formulations larges. En effet, ces études montrent que la démarche suivie par les entreprises n'est pas univoque et que de nombreux domaines sont visés. Ainsi, les codes et chartes relatent des principes relatifs à l'économie et à la finance selon des règles de conduite financière, des directives concernant les partenaires commerciaux, tels que les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, des obligations environnementales, le respect des lois et des questions sociales et comportementales concernant les salariés. On note donc une grande diversité des domaines et des valeurs consacrés. Mais, ce caractère « large » est encore plus remarquable en ce qui concerne le type de formulation de chacun de ces domaines. C'est, en effet, à propos de chacun des engagements décrits dans ces textes que l'on relève le caractère imprécis des formulations. Ainsi, par exemple, certains groupes d'entreprises annoncent vouloir « *réduire significativement la fréquence et la gravité des accidents du travail* » (20) ; d'autres énoncent « *le souci de donner à chaque collaborateur un environnement de travail moderne et de qualité* » (21) ; d'autres, encore « *souhaitent encourager le développement d'actions concrètes... en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, des personnes en difficulté...* » (22), ou « *cherchent à améliorer de façon dynamique et continue l'environnement au bénéfice... de la communauté tout entière, en tenant compte du nécessaire équilibre entre les besoins écologiques, économiques et*

*sociaux* » (23) ; ils « *souhaitent proposer des conditions d'emploi durable* » (24) ; « *encouragent et respectent la protection des droits de l'homme* » (25).

Plus en détail, de nombreux textes comportent des expressions comme « *l'entreprise favorise* », « *est attentive à* », « *souhaite contribuer à* », « *encourage* », «  *vise à promouvoir* », « *participe à* » (26). En d'autres termes, non seulement les secteurs et les domaines concernés sont multiples et divers, mais chacun d'eux comprend des articulations générales et larges. Il en ressort une volonté de tendre vers des impératifs sociaux, plutôt qu'une affirmation de leur matérialisation. Cela donne l'image d'un engagement illusoire, en ceci que les textes comportent une forme de conditionnement selon des types de conflits d'intérêts d'ordre économique. Cette remarque conforte l'idée que le contenu éthique de ces documents est déclaratif et s'inscrit dans une logique de sauvegarde de la réputation des entreprises. Par conséquent, on ne peut occulter une certaine ambiguïté portant sur le degré d'engagement, sur l'étendue des principes énoncés et sur les obligations à la charge de la direction de l'entreprise. Il semblerait qu'il s'agisse davantage d'une politique générale, non suivie de concrétisation opérationnelle. Pour autant, les codes et les chartes de conduite sont présentés comme des instruments destinés à démontrer l'importance que les entreprises attachent à des valeurs telles que, notamment, la non-discrimination, le respect de l'environnement, l'interdiction du travail forcé. La question se pose, alors, de savoir si les textes éthiques ne correspondent pas à une déclaration d'intentions, constitutive de la limite de la *soft law*.

### Enfoncer des portes ouvertes ?

L'imprécision des normes éthiques conduit, en effet, à poser les vraies limites d'une *soft law*. Cette « loi douce », qui matérialise une forme de privatisation du droit, fait penser à une simple action de communication, interne et externe, des entreprises. En souhaitant asseoir l'image des entreprises sur la probité, l'hétérogénéité des codes et chartes ne parvient pas à masquer la faible portée normative de ces documents. En effet, les normes de l'entreprise portent sur une loyauté réciproque entre celle-ci et ses salariés, sur des comportements déjà imposés par la loi, tels que l'interdiction de toute tromperie des consommateurs, ou celle des pots-

(19) (Y.) MÉDINA, *La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, les Cahiers de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises), Ed. d'Organisation, Paris, 2003 ; (I.) DESBARATS, *Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées : regard sur une pratique en expansion*, chronique préc. 1129 ; *Codes de conduite : étude exploratoire sur leur importance économique*, Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE, juin 2000, doc. N° TD/TC/WP (99) 56/FINAL ; (P.-H.) ANTONMATTEI et (P.) VIVIEN, *Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives*, Rapport 2007, préc.

(20) Code d'éthique Arcelor, <http://www.arcelor.com>.

(21) Charte sociale internationale du groupe Bouygues,

<http://www.bouygues.com>.

(22) Charte de l'Oréal ; <http://www.loreal.fr>.

(23) Charte de Suez ; <http://www.suez.fr>.

(24) Charte Orange ; charte éthique du groupe France Télécom ; <http://www.francetelecom.com>.

(25) Charte Alcatel ; <http://www.alcatel.fr>.

(26) *Chartes éthiques et codes de conduites : états des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales, Étude préc. p. 22 s.

de-vins. Cette valeur proclamatoire est confortée par le caractère unilatéral de ces documents émanant le plus souvent de la direction des entreprises. Même si les chartes tendent à prendre un caractère plus impersonnel, en ceci qu'elles sont édictées au nom du groupe plutôt qu'à celui du président, elles n'en demeurent pas moins l'expression d'une volonté des directions des firmes d'encadrer les conduites de l'ensemble du personnel des entreprises et de leurs filiales (27). Ainsi, il existe une certaine appropriation des normes légales d'ordre public dans la sphère privée, sans aller au-delà, ce qui revient à enfoncer des portes ouvertes. Cette reprise à minima de la loi constitue donc une redondance, sauf à considérer l'intérêt qu'il y a à porter ces règles à la connaissance des salariés, en dépit du principe selon lequel « nul n'est censé ignorer la loi ». Néanmoins, il serait inexact de prétendre que ces documents ne produisent que peu d'effets, en raison du simple rappel de la loi. C'est à travers celui-ci et dans le contexte d'une consécration de valeurs éthiques que l'on a pu dégager des prescriptions nouvelles, à la charge des salariés. C'est la raison pour laquelle le caractère équivoque des chartes et codes de conduite comprend non seulement une forme d'engagement illusoire – parce que déclaratif –, mais également son contraire : un engagement formel, au point de faire considérer certains codes comme de véritables règlements intérieurs.

#### L'engagement formel : l'adjonction au règlement intérieur

Si, à première vue, les codes et chartes ne semblent relever que de l'expression morale de l'entreprise et ne comportent pas de valeur juridique, il existe des hypothèses selon lesquelles certains textes recouvrent une formalisation telle qu'ils en deviennent des outils de gestion des ressources humaines. La distinction entre les chartes ou codes éthiques et la règle de droit peut, dès lors, devenir délicate. En effet, les documents éthiques peuvent prendre la teneur d'une prescription à l'attention des salariés. Ces derniers intègrent alors de nouvelles obligations, parfois sous couvert de culture d'entreprise. On pourrait se demander s'il n'existe pas des similitudes avec le règlement intérieur de l'entreprise, alors que la finalité poursuivie par le code éthique en est (en principe) distincte. Pour répondre à cette interrogation, on doit s'attacher au caractère obligatoire des comportements édictés. Certains documents comprennent des formulations comme : « la charte doit être connue et appliquée par l'ensemble

des salariés » (voire, parfois, sous peine de sanction pouvant aller jusqu'au licenciement). Cela revient à considérer que les documents éthiques correspondent à des adjonctions au règlement intérieur déjà existant, ou à un règlement intérieur (28). En effet, selon l'article L. 122-39 du Code du travail, « les notes de service, ou tout autre document, qui portent prescriptions générales et permanentes dans les matières mentionnées à l'article L. 122-34, sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérés comme des adjonctions au règlement intérieur ». Il s'agit des mesures concernant, notamment, l'hygiène et la sécurité, mais aussi les conditions de travail et les règles générales et permanentes relatives à la discipline. Il en ressort que les documents éthiques, codes et chartes, qui édictent des mesures à caractère général et permanent sont susceptibles d'entrer dans le champ d'application de la loi applicable au règlement intérieur (29). Il s'ensuit que les chartes présentant un tel caractère doivent faire l'objet d'une présentation au comité d'entreprise et d'un contrôle par l'inspection du travail. Tel a été le sens d'un jugement du Tribunal de grande instance de Nanterre : « Le code de conduite et les instructions adjointes constituent des prescriptions générales et permanentes... et constituent, à l'évidence, une modification du règlement intérieur » (30). Or, toute modification du règlement intérieur suppose le respect des dispositions légales relatives à la présentation du document au comité d'entreprise. En d'autres termes, si ce qui est éthique se réfère à l'action propre de chaque individu et n'entraîne pas de sanction, en revanche, les chartes et les codes peuvent revêtir la qualification de règles disciplinaires, de par le caractère général et permanent de leur contenu. Par conséquent, on ne doit pas être lié par la qualification donnée au document : non seulement son intitulé peut revêtir une terminologie solennelle, sans que son contenu le soit, mais le contenu du document ne relève pas toujours de la seule sphère éthique. Or, sous couvert de plus grande intégration de la responsabilité sociale des entreprises, ce sont de véritables règles générales et permanentes, en-dehors du processus de mise en place du règlement intérieur, qui sont énoncées. Ce procédé peut, en effet, viser à développer de nouvelles prescriptions, en dehors de tout contrôle légal au sens strict. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'État a rappelé qu'une lettre comportant l'énoncé d'« une règle de comportement générale et permanente sous peine de sanction » constitue nécessairement une adjonction au règlement intérieur (31).

(27) (A.) SALMON, *La Tentation éthique du capitalisme*, op. cit., spéc. p. 82.

(28) Art. L. 122-39 du Code du travail ; Art. L. 1331-5 du Nouveau Code de travail (Ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007).

(29) Selon la circulaire de 1983, le règlement intérieur comporte des règles qui ne sont justifiées que dans la mesure où elles sont nécessaires, à la fois, à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de

travail et à atteindre l'objectif économique pour lequel cette communauté a été créée ; Circ. DRT n° 5-83 du 15 mars 1983.

(30) TGI Nanterre, réf. 6 oct. 2004, RJS 2004 - n° 1244.

(31) CE 27 juillet. 2005, note 25 400, R. J. S. 2005 n° 1089 ; voir not. (P.-H.) ANTONMATTEI et (P.) VIVIEN, *Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives*, rapport Janv. 2007, préc., spéc. p. 23.

### Le salarié face aux contradictions

Pourtant, on rappellera que ce qui est éthique n'est pas juridique et que les deux domaines ne peuvent être confondus. Une telle analyse renforce l'idée du paradoxe éthique surgissant lorsque le salarié se trouve confronté à deux types d'obligation parfois contradictoires. Ainsi, en est-il du salarié tenu de respecter à la fois les principes éthiques (tels que l'interdiction de la réception de cadeaux par les clients et fournisseurs) et les objectifs économiques et professionnels liés à ses exigences contractuelles de travail. C'est au salarié qu'il incombe de résoudre ces contradictions nées des multiples pressions découlant d'obligations inhérentes à son contrat de travail. Par exemple, les employés d'une banque sont sommés de signaler toute opération financière de nature frauduleuse, et de s'y opposer. Les dirigeants de banque sont donc à l'abri de tout reproche en démontrant la mise en place préalable de règles précises. Mais, pendant le même temps, les salariés sont tenus à des obligations de résultat, comme le maintien des bons clients... Il en est de même pour un cadre d'une entreprise alimentaire, susceptible de faire l'objet d'un licenciement pour faute grave pour avoir ré-étiqueté de la viande périmée. Si le licenciement est justifié, on doit cependant rappeler que les règles internes et contractuelles en entreprise (comme celle relative au bénéfice d'une prime pour bonne gestion des stocks) induisent les comportements du salarié. C'est dire que, si les principes éthiques édictés par les codes et chartes visent à promouvoir une responsabilité sociale plus étendue, ils visent également la protection de ceux qui en sont les initiateurs, et que c'est aux salariés de gérer les conflits d'intérêts.

### Les enjeux des procédures d'alerte

On pourrait aller plus loin dans l'idée du paradoxe éthique, en abordant l'alerte professionnelle consistant, pour les salariés, à dénoncer les actes graves, par lesquels le risque d'atteinte aux libertés individuelles et collectives est posé de manière caractérisée.

De nombreux groupes ont introduit une pratique d'origine anglo-saxonne consistant à saisir la direction de l'entreprise, afin de l'alerter sur des faits graves relatifs au fonctionnement de celle-ci. À l'image de la loi Sarbanes-Oxley de 2002 (32), qui impose à toute entreprise cotée en bourse de mettre en place des procédures d'alerte en matière comptable, et dont l'intégration dans les entreprises françaises a soulevé quelques difficultés. Celles-ci tiennent à l'appréhension de dérives toujours possibles sur le terrain de la déla-

tion. Imposer au salarié une obligation de dénonciation, c'est octroyer à celui-ci des obligations que l'employeur doit normalement assurer. C'est aussi attenter aux libertés individuelles et collectives. C'est la raison pour laquelle la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), alors saisie, a manifesté une réserve de principe parce que « *la mise en œuvre par un employeur d'un dispositif destiné à organiser auprès des employés le recueil, quelle qu'en soit la forme, de données personnelles concernant des faits contraires aux règles de l'entreprise ou à la loi imputables à leurs collègues de travail, pourrait conduire à un système organisé de délation professionnelle* » (33). En ce sens, les tribunaux ont ordonné le retrait de ces notes éthiques comprenant les descriptifs des procédures d'alerte (34).

### Pratique anglo-saxonne et tradition romano-germanique

Si un tel dispositif n'est pas condamnable en soi, à condition d'être facultatif et de protéger la confidentialité des données, la question se pose de savoir si cette procédure peut être prévue par un code de conduite ou une charte éthique. Cela revient à se demander si des outils tels que ceux qui ont été conçus par la pratique anglo-saxonne peuvent bien trouver une application similaire, dans des pays plus légalistes. Par ailleurs, l'approche américaine s'inscrit dans un contexte culturel différent des pays à tradition romano-germanique : la dénonciation auprès d'une autorité n'est pas conçue de la même manière selon les cultures. Dans le système romano-germanique, c'est en effet au législateur qu'il appartient de développer les dispositifs d'alerte. Ainsi, par exemple, le Code du travail français comporte des dispositions équivalentes. En effet, selon l'article L. 422-1-1 (35), le droit d'alerte est consacré, d'une certaine manière, au profit des salariés et des délégués du personnel, dès lors qu'existe une atteinte aux droits des personnes (ou aux libertés individuelles) et à leur santé physique et mentale. De plus, l'article L. 461-1 du même code (36) permet aux salariés d'exercer leur droit d'expression individuel et collectif, de manière directe, sur leurs conditions d'exercice et l'organisation du travail. Plus encore, tout salarié dispose de la possibilité de s'adresser à l'inspection du travail pour des faits susceptibles de revêtir notamment une qualification pénale. Par ailleurs, le droit pénal consacre également de nombreuses obligations de dénonciation en matière de commission d'infractions (37). En d'autres termes, les dispositions légales offrent déjà aux salariés la faculté de procéder à des dénonciations sans risque d'atteinte

(32) *Le Whistleblowing dans la loi Sarbanes-Oxley*, Section 301 - Public Company Audit Committees.

(33) Délib. 2005-110 et 205-111 du 26 mai 2005.

(34) Voir not. TGI, Libourne 15 sept. 2005, R.J.S. 2005, n. 4.

(35) Art. L. 2313-2 du nouveau Code du travail, Ord. 12 mars 2007, préc.

(36) Art. L. 2281-1 et s. du nouveau Code du travail, Ord. 12 mars 2007, préc.

(37) Art. 334-3 ; 341-1 du CP ; voir not. (B.) PEREIRA, *Excuses*, Encyclopédie Dalloz, Rép. Pénal.

aux libertés, le récepteur de l'information étant l'autorité publique. La garantie légale est d'autant plus importante qu'elle ne conduit pas aux dérives de l'autorégulation des entreprises, ces dernières se mutant en législateur, juge et partie (38). Ainsi, les filiales françaises de groupes étrangers, notamment américains, connaissent des difficultés dans la mise en œuvre des codes éthiques de leurs maisons mères. Ces dernières, définissant les bonnes pratiques et leurs conditions d'application sous peine de sanction, ont dû intégrer des modifications afin de ne pas s'exposer à des contradictions avec le droit du travail français : les textes relatifs à la dénonciation sous peine de sanction ont été supprimés (39).

Cependant, il serait réducteur de ne relever que les seuls risques de dérives émanant de la multiplication des chartes et codes éthiques. Les entreprises, se développant sur le plan international, sont confrontées à la diversité des droits et lois. Même si on peut comprendre qu'elles aspirent à intégrer l'environnement le plus avantageux, elles sont conduites à s'interroger sur l'application des règles en vigueur dans leur pays d'origine. C'est en raison de ces effets positifs que les chartes et codes éthiques recourent tout leur intérêt et suscitent une certaine adhésion. Il semblerait que le développement de ces documents soit utile, même si cette utilité est encore relative.



[...] la dénonciation auprès d'une autorité n'est pas conçue de la même manière selon les cultures. Dans le système romano-germanique, c'est en effet au législateur qu'il appartient de développer les dispositifs d'alerte. (*Les Éthiques et les Économiques d'Aristote, manuscrit du XV<sup>e</sup> siècle*)

(38) (A.) SUPLOT, « Lectures étrangères sur le devenir du droit social », *Droit social*, nov. 2005, n° 11 ; (M.) DELMAS-MARTY, « La dimension sociale de la mondialisation et la transformation du champ juridique » in, (Peter) AUER, (Geneviève) BESSE, (Dominique) MÉDA, dir. *Délocalisation, normes du travail et politique d'emploi, vers une mondialisation plus juste ?*, Paris, La Découverte, 2005.

(39) Charte de déontologie mondiale de Microsoft (Standard and Business Conduct) ; Mac Donald's exide Technologies : dispositif refusé par la CNIL ; Délib. 2005-110 et 2005-111 du 26 mai 2005.

## L'UTILITÉ RELATIVE DES DOCUMENTS ÉTHIQUES

L'utilité des chartes et codes de conduite est d'abord démontrée par leur véritable nécessité dans de nombreuses situations rencontrées par les salariés. Par ailleurs, les instruments adoptés en la matière par les entreprises sont voués à faire l'objet d'une évolution positive.

La nécessité affirmée des chartes et codes de conduite

À travers les chartes et codes de conduite, de véritables engagements des employeurs peuvent être mis en évidence. Le mécanisme de l'acte volontaire unilatéral de l'employeur est même susceptible de garantir les obligations issues de la loi et destinées à protéger les salariés.

• *L'entreprise au chevet de la discrimination ?*  
S'agissant du principe de non-discrimination, il est vrai que le dispositif législatif est dense, tant il est question de politique publique et sociale (40). De plus, la loi du 30 décembre 2004 a permis la création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité [HALDE], qui peut être saisie

directement pour des faits de discrimination. Toutefois, les lois de 2001, 2002, 2004 (41) et 2006, conformes aux directives européennes (42), ne permettent pas d'occulter l'impasse actuelle sur la problématique de discrimination, même si elles prévoient des sanctions

(40) Loi n° 2004-1486, modifié par la Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006, J.-Cl. pén. (F) Desportes, Discriminations.

(41) L. n° 2001-1066, 16 mars 2001 ; L. n° 2002-303, 4 mars 2002 ; L. n° 2004-204, 9 mars 2004 ; L. n° 2006-396, 31 mars 2006, préc.

(42) Directive 2000/43 CE relative à l'égalité de traitement, sans distinction de race et d'origine ethnique ; Directive de 2000/78/CE sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

pénales. Certains avancent même l'impuissance de la loi républicaine, porteuse du principe d'égalité (43). Même s'il s'agit du rappel des droits de l'homme, consacrés par les textes internationaux, la consécration du principe de non-discrimination par les entreprises elles-mêmes est une nécessité. Cette utilité est même évidente lorsque ce sont les acteurs des entreprises qui consacrent expressément les valeurs qu'ils sont susceptibles de transgresser. Ainsi, qu'il s'agisse de l'embauche, du recrutement, de l'exercice du contrat de travail, des rémunérations ou des promotions, les directions sont amenées à veiller scrupuleusement au respect de leurs démarches expressément écrites. Par ailleurs, les pouvoirs publics ont appelé les entreprises à faire preuve de davantage de responsabilité sociale par le biais de la négociation. C'est la raison pour laquelle les négociations interprofessionnelles ont abouti à la rédaction de la Charte de la diversité, celle-ci ayant été signée par 1 500 entreprises en 2007. Ce texte, qui n'a nullement la valeur d'une loi, produit néanmoins un effet positif, du fait qu'il a vocation à jouer un rôle préventif. En cas de violation, la loi demeure applicable et des sanctions pénales sont encourues, avec le risque, pour l'entreprise, de subir une atteinte plus importante à sa notoriété du fait de la signature volontaire d'une telle charte. En cela, les codes et chartes éthiques jouent un rôle complémentaire de la loi en matière d'action incitative et responsable (44).

• *Un droit de retrait, en contrepartie d'un droit d'alerte*

La même remarque peut être formulée en ce qui concerne le droit de retrait du salarié. En effet, dans certains cas, sur la base de la charte, le salarié peut se voir consacrer un nouveau droit de retrait. Certaines entreprises le prévoient expressément : «... tout salarié peut demander le respect des valeurs du groupe et des principes d'action qui en découlent » (45). Il peut s'agir de l'emploi de substances polluantes, de l'acceptation de cadeaux par les fournisseurs, des dangers dénoncés de certains produits chimiques, etc. Cela correspond, en réalité, à la contrepartie du droit d'alerte professionnelle permettant aux intéressés d'être, en définitive, conformes à ce qu'impose le code de conduite. Il est vrai que la démarche est délicate et impose certaines garanties de la part de l'entreprise, le salarié étant confronté aux exigences de bonne exécution de son contrat de travail, quelles que soient les contraintes. Il n'en demeure pas moins vrai que nous assistons à une évolution notable de la démarche des entreprises vers plus de responsabilité sociale et socié-

tale. Cela conduit les entreprises à accepter plus ouvertement le droit de retrait des salariés, conformément aux valeurs éthiques qu'elles consacrent. C'est lorsque l'entreprise aura mis l'éthique au cœur de sa stratégie que les obligations d'alerte et le droit de retrait pourront comporter une réelle effectivité. Ainsi, les textes et documents éthiques, qui peuvent conduire à certaines dérives, sont aussi sources d'évolutions positives. Ils recèlent même, parfois, le caractère d'une nécessité en matière de valeurs fondamentales : c'est le cas de l'égalité de traitement, alors même que la loi – le droit dur – traite déjà de ces questions. En d'autres termes, la *soft law*, caractéristique de ces codes et de ces chartes, renferme bien dans son contenu les principes du droit dur, avec, toutefois, une dimension plus incitative. Cela revient à dire que ce qui est considéré comme du droit souple correspond – dans son contenu – aux dispositions impératives, les multinationales se les appropriant et rendant la frontière entre le secteur privé et le secteur public de plus en plus ténue.

• *Le poids de la réputation internationale*

Les chartes et codes n'en restent pas moins utiles, surtout lorsqu'on se place au niveau international. En effet, la multiplicité des droits sociaux et des contextes juridiques transforme ces documents éthiques en instruments promoteurs de législations nouvelles, là où celles-ci font défaut. Dans un tel contexte, on doit rappeler que le droit international comporte des limites : les institutions politiques et les multinationales sont parfois en conflit sur les modes de redistribution des produits de la croissance (46). S'il existe des conventions internationales, ces conventions n'ont pas toujours un caractère contraignant. Dans les territoires où le droit social est très réduit, les droits fondamentaux sont souvent transgressés : travail de très jeunes enfants, conditions d'esclavage, chantage aux titres de séjour jusqu'à l'accomplissement des tâches, conditions de travail insalubres, pénurie, corruption et détournement de fonds destinés à rémunérer les salariés, etc. Les multinationales ont donc dû, à la suite de scandales et de pressions de la société civile, mettre en place des codes et des chartes destinés à restaurer les droits essentiels. Par exemple, à la suite de dépôts de plaintes, les sociétés Fiat, Nike, Gap et Reebok ont adopté le processus des codes de bonne conduite (47). Même si cette démarche visait en premier lieu la protection de la réputation de ces entreprises, elle contribue actuellement à matérialiser leur nécessaire responsabilité sociale. Il en ressort une avan-

(43) (J.) FAYOLLE, *Responsabilité sociale des entreprises, restructurations et délocalisations*, IRES (Institut de recherche Économiques et Sociales), document de travail, n° 06.01, février 2006.

(44) (M.) CAPRON, QUAIREL-LANOIZETÉE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004 ; (J.-D.) REYNAUD, *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

(45) Charte EDF, Charte éthique et déontologique du groupe EDF ;

<http://www.edf-energies-nouvelles.com>.

(46) (A.) SALMON, *La Tentation éthique du capitalisme*, op. cit., spéc. 74-75.

(47) (L.) BELOT, « Les multinationales reconnaissent une responsabilité morale », *Le Monde* 26 sept. 2003 ; (M.-C.) DECAMPS, « Un code éthique pour le numéro 1 de l'automobile italienne, Fiat fait son auto-critique », *Le Monde*, 12 mai 1993.



BRIGITTE PEREIRA

© C32/KPAGAMMA

Dans les territoires où le droit social est très réduit, les droits fondamentaux sont souvent transgressés : travail de très jeunes enfants, conditions d'esclavage, [...]. (Chine, province du Henan, 2007 : photos d'enfants disparus, probablement enlevés par des trafiquants de travailleurs clandestins)

cée progressive pour les salariés, eux-mêmes consommateurs. Ainsi, par exemple, si une entreprise fait la promotion de ses produits fabriqués selon le respect des bonnes conditions essentielles de travail, le consommateur est plus enclin à les acquérir. Si en les acquérant, il découvre des conditions de travail attentatoires à la dignité humaine, il peut ne plus vouloir en acheter, voire même poursuivre l'entreprise pour publicité de nature à induire en erreur. Tel a été le cas, dans l'affaire Nike : un consommateur américain a estimé que les déclarations publiques de l'entreprise sur les conditions de travail des sous-traitants étaient mensongères. Cette affaire a abouti à un accord devant la juridiction californienne, selon lequel Nike s'engageait à investir 1,5 million de dollars dans la mise en place de programmes d'éducation et d'audit (48).

En définitive, on ne saurait ignorer l'utilité de la démarche éthique, à travers la mise en place des codes et chartes de conduite. Cette utilité, comme nous l'avons

montré, est certes relative, en ceci qu'elle ne peut avoir pour vocation de se substituer au législateur de chaque État, en dépit des intentions inavouées des multinationales (49). Mais, parce qu'ils sont relatifs, l'utilisation et le développement des codes et chartes se révèlent flexibles. Ces instruments sont donc susceptibles d'évoluer vers une plus grande éthique qui soit conforme au droit.

#### Des instruments sujets à évolution

• *La nécessaire négociation avec les partenaires sociaux*  
Parce qu'il s'agit le plus souvent d'actes unilatéraux, la plupart des codes et chartes éthiques n'ont pas valeur contractuelle. Certaines chartes le mentionnent expressément : « les règles figurant dans ce code n'ont pas de caractère contractuel, mais elles doivent être connues et appliquées par tous les collaborateurs permanents et occasionnels du groupe » (50) ; ou encore « veuillez noter

(48) (F.-G.) TREBULLE, Responsabilité sociale des entreprises et liberté d'expression : considérations à partir de l'arrêt Nike v/Kasky, *Rev. Social*, avril-juin 2004, n° 2 p. 261.

(49) (C.) THIBERGE, *Le Droit souple. Réflexion sur les textures du droit*, RTD civ. 2003, p. 600 s ; (A.) SOB CZAK, Le cadre juridique de la res-

ponsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis, *Droit social*, n° 9-10, sept.-oct. 2002, p. 807 ; thèse défendue par (M.) Delmas-Marty & (F.) Aizicovici, Quand les bonnes intentions inspirent les juges, *Le Monde*, 27 nov. 2001.

(50) Code éthique de Thalès ; <http://www.thalesgroupenorthamerica.com>.

qu'aucun élément du présent code ne constitue un contrat de travail... » (51). Cependant, ces codes s'imposent aux salariés, qui doivent observer les principes édictés, ces principes pouvant être différents de ceux énoncés dans le règlement intérieur et le contrat de travail. Pour éviter les dérives pouvant en découler, il semblerait que l'élaboration des codes et chartes doive intégrer le critère de la négociation avec les partenaires sociaux. Cette hypothèse permettrait de conférer à ces documents une certaine valeur consensuelle, rendant les intentions éthiques des entreprises conformes au droit social et aux conventions internationales.

• *L'intérêt des relations entre multinationales, fédérations internationales et ONG*

On pense ici, en particulier, aux accords-cadres, instruments négociés entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale (52). Ces accords comprennent les principes fondamentaux de l'OIT relatifs aux conditions de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité. Ce processus permet d'intégrer une forme de consensus correspondant à la finalité de l'éthique, avant même que le texte acquière une quelconque valeur juridique. En effet, pour qu'il existe une éthique ou une morale, il doit exister un attachement à un groupe (53). Autrement dit, la morale d'entreprise n'a de raison d'être que s'il existe une adhésion collective à certaines valeurs. Cela signifie que ces valeurs doivent être la résultante de la réalité du groupe (salariés et acteurs commerciaux) et de la société civile dont elle est partie intégrante. On est donc conduit à penser que la négociation entre les directions et les institutions représentatives des salariés pourrait restaurer la finalité même de l'éthique : l'adhésion aux valeurs communes à toutes les parties prenantes. On pourrait aller encore plus loin, et admettre la négociation par voie d'avis, voire de partenariats avec les organisations internationales et les ONG. Cette démarche a déjà été initiée par certaines entreprises. En effet, on assiste actuellement à une multiplication d'accords ONG-Entreprises, face au besoin de légitimation des entreprises confrontées aux pressions de la société civile (54). Par exemple, Amnesty International a conclu un protocole d'accord avec la section française du groupe Casino, permettant la collaboration avec plusieurs autres entreprises dans l'élaboration

(51) Code éthique des affaires de la société Accenture ; cf. not. (A.) SOBCZAK, *Le Cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis*, préc. p. 807.

(52) Voir Étude Alpha préc. p. 40 ; par exemple : l'Union internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'Agriculture, de l'Hôtellerie, de la Restauration, du Tabac et des branches d'activités connexes (UITA) ; la Fédération des Travailleurs du Bois et du Bâtiment (FITBB) ; la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (FIOM).

(53) (E.) DURKHEIM, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1998 (1912), p. 528.

de leurs codes et chartes éthiques (55). Ainsi, si les entreprises évoluent vers plus de responsabilité sociale, les ONG évoluent également vers une logique plus préventive que frontale. On peut encore citer la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH), créée en 1922 et qui comprend 142 organisations de défense des droits de l'homme présentes dans 110 pays. Aujourd'hui, la FIDH n'intervient plus seulement auprès des seuls États : elle s'est tournée vers les multinationales. Face à l'affaiblissement des souverainetés nationales et à la mondialisation, les partenariats ONG-Entreprises permettent d'accroître l'utilité des textes éthiques ainsi élaborés (56).

• *Pallier la concurrence des contextes juridiques*

Cet élargissement coopératif permet également d'accroître l'information dans les États en développement. C'est là un des moyens de promouvoir un droit social plus concret, même si l'on ne peut confondre l'éthique et le droit, la première pouvant néanmoins inspirer le second. Cette évolution conduit à penser que les négociations sur les textes éthiques peuvent aussi impliquer les quatre parties prenantes essentielles : les pouvoirs publics, les employeurs, les ONG et les syndicats. Il s'agit de l'un des instruments permettant de pallier la concurrence des contextes juridiques, source paradoxale de violations des droits de l'homme.

• *Renforcer la crédibilité des contrôles*

L'utilité des documents éthiques pourrait encore dépasser le stade de sa relativité grâce à la mise en place de contrôles indépendants. Or, lorsqu'ils existent, on doit déplorer la faible crédibilité des contrôles organisés. La *soft law* conduit à une autorégulation dépourvue de sanction juridique. Ainsi, en dépit des contrôles internes, certaines entreprises ont fermé les yeux sur des violations pratiquées par leurs sous-traitants, notamment en Chine, alors même qu'un code de conduite existait. Tel a été le cas du groupe Timberland. Même si ce dernier prévoyait l'interdiction du travail des enfants et des horaires limités à 48 heures, les salariés étaient souvent très jeunes, en-dessous de l'âge requis par la charte, effectuaient des semaines de plus de 60 heures et subissaient des brimades et des sanc-

(54) (E.) FOUQUIER et (J.) DAMIEN, *Les Relations ONG-Entreprises : bilan et perspectives, synthèse des réflexions du groupe de travail*, IFRI-Institut de l'entreprise, avril 2005, spéc. p. 25.

(55) Conférence Amnesty, Club d'affaires, Achats et sous-traitance en liaison avec les droits humains, 1<sup>er</sup> juin 2004, Paris ; (R.) PERROTIN et (J.-M.) LOUBÈRE, *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération partenariat ?* Paris, Ed. d'Organisation, 1997 ; « Casino sensibilise ses équipes aux droits de l'homme », *Les Echos*, 12 nov. 2003.

(56) Par exemple, Coopération Carrefour et FIDH, en 1997 ([www.fidh.org](http://www.fidh.org)).

tions, telles des interdictions de repas. Pourtant, le code éthique prévoyait la concrétisation de ses mesures éthiques dans la zone industrielle chinoise visée (57). En raison de telles violations, de nombreux rapports d'audit ont été remis en cause.

De même, la multinationale Ikea a suscité une appréciation plutôt controversée sur l'étendue de sa responsabilité sociale en matière de sous-traitance. En effet, à la suite du scandale du travail des enfants (58), elle a mis en place un code de conduite intitulé « *IWay* », en 2001, qui prévoyait expressément l'interdiction du travail des enfants, la liberté d'association, le droit de négociation collective, le paiement des salaires et heures supplémentaires et, enfin, des délais de paiement plus rapides. Or, en 2006, les résultats des audits réalisés sur 1 600 fournisseurs au Bangladesh, en Inde et au Vietnam sont sans équivoque (59). Pour le travail des enfants, des progrès ont, certes, été apportés, mais Ikea a précisé que le code de conduite était en adéquation avec les législations nationales, et celles-ci permettent le travail des personnes âgées de 13 à 15 ans, voire de 12 à 14 ans (60). Ensuite, le montant des salaires correspondait au minimum légal, et non au minimum vital. Les délais de paiement sont, quant à eux, constamment transgressés, les salariés n'étant payés, le plus souvent, que la seconde quinzaine du mois suivant. Par ailleurs, les salaires varient en fonction du sexe et de l'expérience (61). Les heures supplémentaires sont rarement rétribuées, alors même qu'elles peuvent atteindre un volume de 15 heures, allongeant les semaines de travail jusqu'à 85 heures. Enfin, les contrôles sur la liberté de négociation ont révélé une absence quasi totale de liberté d'association et de liberté syndicale, en dépit de l'articulation du code de *IWay*. De surcroît, il a été constaté que les directions des sous-traitants préparaient leurs salariés aux audits et à leur démarche. Ces audits, effectués à 93 % par les bureaux d'achat d'Ikea, comprenaient des questions à la fois sur la qualité des produits fabriqués et sur les conditions de travail. Tout ceci relativise le caractère sérieux du contenu du contrôle (62).

## CONCLUSION

L'utilité de ces textes éthiques peut en transcender le caractère relatif, grâce à l'instauration de contrôles plus

efficaces. Cela revient à dépasser le stade de la valeur morale de ces documents, pour leur conférer, dans une certaine mesure, une valeur plus contraignante, ce qui signifie que ce sont les autorités externes à l'entreprise qui doivent exercer de tels contrôles.

Ce type de contrôle existe déjà, même s'il n'est pas encore très développé. Il s'agit des évaluations sociales des entreprises, effectuées par des organismes indépendants. Par exemple, on cite aujourd'hui la « *Global Reporting Initiative* » (GRI) : il s'agit d'un partenariat entre les organismes gouvernementaux, les entreprises, les ONG et les syndicats, partenariat qui a pour objet de mettre en place des critères de contrôle, afin d'établir des rapports utiles. Il s'agit, en réalité, de déterminer un cadre commun de contrôle de l'entreprise en se basant sur les critères économiques, environnementaux et sociaux. On peut rapprocher cette démarche de celle de la certification, qui consiste à soumettre l'entreprise à des contrôles opérés par des cabinets d'audit indépendants (63).

Cette évolution revient à admettre que le contrôle externe est une nécessité fondamentale pour l'application des documents à vocation éthique. Or, cette fonction est normalement dévolue à l'État, les entreprises ne pouvant être juges et parties. Si des contrôles externes effectués par des cabinets d'audit sont utiles, il n'en demeure pas moins que le contrôle légal est garant d'une égalité de traitement. Sur le plan international, cette question demeure problématique, tous les États n'étant pas pourvus d'un droit social et de systèmes de contrôle bien établis. Il reste alors à développer les codes de conduite sous le contrôle d'organismes et de cadres tels que l'Organisation internationale du travail et les partenariats ONG-Entreprises. Cette voie semble être un des compromis possibles, en vue de la promotion de lois nouvelles garantissant le respect des droits fondamentaux des salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

ANTONMATTEI (P.H.) et VIVIEN (P.), *Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives*, Rapport à l'attention du Ministère délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes, Janv. 2007.

(57) La société Timberland a été rappelée à l'ordre sur le respect des droits de l'homme et sur les violations des droits subis par les ouvriers employés par un sous-traitant de la marque, en Chine. C'est l'Organisation China Labor Watch (ONG basée à New York) qui, en décembre 2004, a dénoncé ces transgressions ; <http://www.novethic.fr>.

(58) (L.) PIRE, *Ikea, un modèle à démonter*, Bruxelles, 2006, 108 p.

(59) *Ikea, Social and Responsibility Report*, 2005.

(60) *Iway Standard*, point 15 ; (O.) Bailly, (J.-M.) Caudron et (D.) Lambert, *Ikea en Inde, un emploi démontable*, Le Monde Diplomatique 2006 ; *Ikea, Social and Responsibility Report*, 2005.

(61) En Inde, par exemple, le salaire moyen est de 2 300 roupies par mois, soit 40,30 €, comprenant les heures supplémentaires (semaine de 80 heures) ; *Ikea, Social and Responsibility Report*, 2005.

(62) La formation de ces bureaux est assurée par le *Compliance and Monitoring Group*, une structure de la multinationale Ikea.

(63) Aux États-Unis, l'ONG Social Accountability International a mis en place la norme SA 8000.

- BALLET (J.) et BRY (de) (F.), *L'Entreprise et l'éthique*, coll. Points Économie, Paris, Le Seuil, 2001.
- BERRA (D.), « Les chartes d'entreprise et le droit du travail », in *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Presse de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, p. 123, 2002.
- BRY (de) (F.), *Salariés, héros ou délateurs ? Du Whistleblowing à l'alerte éthique*, Lettre du Management responsable, GREGOR-IAE de Paris, Université Paris I, n° 6, oct. 2006.
- CAUSSE (N.), *La Valeur juridique des Chartes d'entreprise au regard du droit du travail français*, préf. (D.) BERRA, PUAM, 2000.
- CŒURET (A.) et SEVIN (de) (N.), « Les dispositifs d'alerte et le droit du travail français : chronique d'une greffe », *Rev. Jurisp. sociale*, p. 75, 2006.
- DELMAS-MARTY (Mireille), La dimension sociale de la mondialisation et la transformation du champ juridique in (Peter) AUER, (Geneviève) BESSE, (Dominique) MÉDA, dir., *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi. Vers une mondialisation plus juste ?*, Paris, La Découverte, 2005.
- DESBARATS (I.), *Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées : regard sur une pratique en expansion*, JCP Ed. Gén., doct. 1. 1129, 2003.
- FAYOLLE (J.), *Responsabilité sociale des entreprises, restructurations et délocalisations*, IRES (Institut de recherche Économiques et Sociales), document de travail, n° 06.01, février 2006.
- FLAMENT (L.) et THOMAS (P.H.), *Le Whistleblowing : à propos de la licéité des systèmes d'alerte éthique*, JCP-S-, 1277, 2005.
- FOUGIER (E.) et DAMIEN (J.), *Les Relations ONG-Entreprises : bilan et perspectives*, Synthèse des réflexions du groupe de travail, IFRI-Institut de l'entreprise, p. 25, avril 2005.
- GAUTHIER (L.), « L'impact des chartes éthiques », *Revue Française de Gestion*, n° 130, p. 77, sept.-oct. 2000.
- MEDINA (Yves), *La Déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, Les Cahiers de l'ORSE (Observatoire sur le Responsabilité Sociale des Entreprises), Paris, Ed. d'Organisation, Paris, 2003.
- OSMAN (F.), *Avis, directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit*, RTD civ, p. 510, 1995.
- PERROTIN (R.) et LOUBERE (J.M.), *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?*, Paris, Ed. d'Organisation, 1997.
- PESQUEUX (Y.) et BIEFNOT (Y.), *L'Éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociétale des entreprises*, Paris, Ed. d'Organisation, 2002.
- SALMON (A.), *La Tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte, mars 2007.
- SOBCZAK (S.), « Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis », *Droit social*, n° 9-10, sept.-oct. 2002, p. 807.
- SUPIOT (A.), « Lectures étrangères sur le devenir du droit social », *Droit social*, n° 11, nov. 2005.
- THIBIERGE (C.), *Le Droit souple. Réflexion sur les textures du droit*, RTD cv. 2003, p. 600 s. ; TREBULLE (F.-G.), *Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale)*, Encycl. Dalloz, Rép. Sociétés, mars 2003.
- TREBULLE (F.G.), « Responsabilité sociale des entreprises et liberté d'expression : considérations à partir de l'arrêt Nike v/Kasky », *Rev. Social*, n° 2, p. 261, avril-juin 2004.
- VERICEL (M.), « Sur le pouvoir normatif de l'employeur », *Rev. Dr. social*, p. 120, 1991.
- Livre Vert de la Commission européenne*, 18 juil. 2001.
- Chartes, éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales Alpha, 2004.
- Codes de conduite : étude exploratoire sur leur importance économique*, Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE, doc. N° TD/TC/WP (99) 56/FINAL, juin 2000.

# LE RÔLE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE SUCCÈS D'UN « ERP » À AIR FRANCE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Une grande entreprise dont on dit qu'elle réussit là où d'autres échouent, voilà qui est intéressant. Quand, en plus, il s'agit de la conduite d'un changement organisationnel et de la compagnie Air France, on cherche à connaître les raisons profondes de ce succès. C'est la démarche de l'auteur, qui a disséqué les étapes successives de la mise en place au sein de cette compagnie d'un ERP, c'est-à-dire d'une refonte profonde, transversale et locale, de son mode de fonctionnement, en particulier de ses outils de gestion. Tout s'est joué dans la conduite même du changement. Qui n'aura pas estimé à sa juste valeur l'impact des futurs changements organisationnels, ni à son juste coût la phase d'analyse des besoins des futurs utilisateurs, verra ruinés tous les efforts des personnes concernées et les investissements de l'entreprise. À la lecture de l'article, on peut se demander si la chaîne de la formation n'est pas une procédure sans fin : il faudrait former ceux qui forment les responsables de la conduite du changement...

Par **Redouane EL AMRANI**, Professeur Systèmes d'Information, Reims Management School

Cet article présente non pas une recette, mais un retour d'expérience et une réflexion sur la conduite du changement, dans le cadre de la mise en place d'un progiciel ERP (\*). Le cas de l'entreprise Air France est utilisé ici pour illustrer et mieux comprendre de quelle manière les trois axes de la conduite du changement (formation, documentation et *Help Desk*) ont été gérés, concrètement, dans le cadre de la mise en place du module « contrôle de gestion » de SAP R/3 (\*\*).

(\*) ERP : Entreprise Ressources Planning. L'ERP est un progiciel centralisant les données et les fonctions de gestion de l'entreprise (ndlr).

(\*\*) SAP R/3 est un progiciel de gestion de la marque SAP (ndlr).

## DÉPASSÉE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?

La gestion d'un changement organisationnel est un exercice difficile (PETTIGREW, 1990) et, comme le souligne Denis SEGRESTIN (2004, p. 3), « *les entreprises n'en ont pas fini avec les beautés et les risques du changement* ». Dans le domaine des SI (\*\*), les difficultés de changement et d'adaptation face à l'arrivée des TI (\*\*\*) étaient principalement cristallisées par les fameux pro-

(\*\*) SI : Systèmes d'Information.

(\*\*\*) TI : Technologies d'Information.

giciels ERP qui font partie, ces dernières années, des puissants dispositifs d'innovation, au cœur des transformations dans les entreprises. Leur implantation, semée d'embûches, nécessite des mises à plat des processus, suivies de reconstructions organisationnelles. Celles-ci provoquent et accompagnent le changement, mais ne débouchent pas toujours sur les effets escomptés. Certaines entreprises ont eu, par exemple, la désagréable surprise de constater la mauvaise qualité des données saisies (SAINT-LÉGER, 2004), la sous-utilisation des fonctionnalités de l'ERP (BREHM *et al.*, 2001), la baisse de productivité de leurs employés (MARKUS *et al.*, 2000) et/ou une mauvaise appropriation des logiques processus (BERETTA, 2002). L'exemple d'un échec qui a fait le tour du monde concerne pourtant Fox Meyer (SCOTT, 1999), entreprise d'un pays technologiquement avancé : les États-Unis. Le point commun de toutes ces entreprises est la sous-estimation des changements engendrés par les projets ERP, ce qui a eu pour effet la réduction des ressources allouées à la conduite du changement (ROBEY *et al.*, 2002).

On aurait pu croire la conduite du changement enracinée dans les pratiques managériales des entreprises, mais force est de constater qu'il y a encore des projets SI où cette conduite est sous-estimée, voire même ignorée. Or, changer un SI ne s'improvise pas. L'absence, ou l'inadéquation, d'une stratégie de conduite du changement non seulement aboutira à un échec, mais créera également une situation d'instabilité défavorable pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Bien qu'ancienne et galvaudée par la littérature managériale, la question de la conduite du changement demeure à la fois essentielle et d'actualité : on pense, notamment, aux conséquences éventuelles en matière d'usage et d'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement. La conduite du changement mérite bien, à cet égard, une investigation et un coup de projecteur supplémentaires.

L'ambition de cet article est de donner quelques clés de lecture pour comprendre ce qui se joue lorsque les entreprises abordent des projets d'évolution de leur SI. Pour cela, nous examinerons la question de la conduite du changement au travers de l'implantation du module « contrôle de gestion » du progiciel SAP au sein de la direction financière de la compagnie Air France. Un projet qui est parvenu à atteindre les résultats escomptés, dans un paysage marqué par un déficit de réussite : voilà qui mérite bien un coup de projecteur !

## PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'intégration d'un SI ne se réalise pas sans changements profonds dans l'organisation du travail, les compétences des acteurs et les modes de fonctionnement de

l'entreprise. Malgré ces contraintes, la ruée des entreprises vers ces fameux ERP ne s'est pas arrêtée (1).

### Dirigeants, consultants, éditeurs : à qui la faute ?

Si on regarde de près le niveau de présence des ERP dans les entreprises, force est de constater que la quasi-totalité des grandes entreprises est équipée d'au moins un, si ce n'est de plusieurs ERP. Du côté des PME, plus de la moitié d'entre elles ont déjà un ERP. Ces chiffres ne font que confirmer leur rôle central dans l'intégration des SI par les entreprises.

Toutefois, cette forte présence ne leur a pas épargné des critiques venues de tous bords. Les ERP sont accusés de tous les maux. La littérature managériale et scientifique n'a pas manqué de mettre en évidence les difficultés rencontrées par un grand nombre d'entreprises qui n'ont jamais atteint les niveaux de performance escomptés (MARKUS, TANIS, 2000). Les ERP sont certainement à l'origine de nombreuses situations d'échec ; mais la responsabilité des dirigeants et des acteurs du projet n'est pas moindre. Le retour d'expériences des entreprises montre que, bien souvent, les dirigeants ont sous-estimé d'emblée les changements organisationnels qu'allait apporter l'ERP, ou n'en ont pas perçu clairement les contours. Ils ont considéré, par exemple, que leur propre implication dans le projet n'était pas nécessaire, que la coopération avec les utilisateurs pour définir une cible organisationnelle ne poserait pas de problème, que l'instauration d'une vraie politique de changement était secondaire, etc. (MARKUS *et al.*, 2000). De plus, les éditeurs nous ont fait accroire une prévisibilité totale des effets escomptés, alors que l'histoire de la gestion de projet nous a bien montré que les imprévus et les aléas sont nombreux et que les changements organisationnels ne vont pas de soi. Par ailleurs, les consultants, sur lesquels comptaient les dirigeants pour installer l'ERP, ont souvent révélé un déficit dans la maîtrise du métier des entreprises dans lesquelles ils intervenaient, ce qui rendait difficile l'établissement d'un dialogue positif avec les utilisateurs. Les conséquences directes de ces problèmes de gouvernance de l'ERP furent donc l'échec d'un certain nombre de projets, la déstabilisation de l'organisation en place et, dans certains cas extrêmes, l'éclatement de l'organisation.

Les entreprises ont compris trop tard que l'ERP n'est pas un simple instrument, parmi d'autres. C'est un instrument stratégique, qui doit être pris en compte sérieusement, car la transition vers un ERP ne se limite pas à introduire un nouvel outil de gestion. Il s'agit plutôt d'un nouveau mode de fonctionnement, où une vision transversale vient prendre le pas sur un fonction-

(1) Le marché global des ERP pesait 26,7 milliards de dollars en 2004, d'après le cabinet IDC, qui table sur 36 milliards en 2008. Selon le centre d'études AMR Research, ce marché va croître de 7 % annuellement, jusqu'en 2009.

nement traditionnellement local (ROWE *et al.*, 2005). La période de la « bulle magique », où la simple introduction de l'informatique produisait des résultats importants, est révolue. Facilitant l'intégration de plusieurs départements (jusqu'à indépendants dans le traitement de leurs informations) grâce au partage d'une structure modulaire autour d'une base de données en temps réel, l'ERP est à l'origine de plusieurs changements. En élargissant la couverture fonctionnelle, l'ERP exige souvent une redéfinition des processus de l'entreprise et en modifie, de ce fait, le mode de fonctionnement et les indicateurs d'évaluation de performance. Les effets sur les futurs utilisateurs ne sont pas moins importants. Cette situation les incite à partager désormais leurs données et informations, à créer de nouvelles relations de travail et elle exige d'eux qu'ils aient une bonne connaissance des interdépendances organisationnelle et technique entre les différents modules de l'ERP (EL AMRANI *et al.*, 2006).

Vu leur spécificité, plusieurs chercheurs se rejoignent pour différencier leur gestion des autres projets informatiques (DAVENPORT, 2000). À la différence des premières applications spécifiques développées en interne, les ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux, et engendrent des besoins d'accompagnement et de formation assez importants (LEMAIRE, 2003). Nous avons remarqué que le faible niveau de formation des utilisateurs est un problème récurrent et commun à presque tous les projets ERP, qui atteignent rarement les objectifs attendus. Environ 30 à 40 % d'utilisateurs ne peuvent pas manipuler le nouveau système, en raison d'une formation déficiente (ESTEVEZ *et al.*, 2002). Au-delà de la formation des futurs utilisateurs, obligatoire dans ce type de projet, l'accompagnement était réduit à quelques supports documentaires, avec une quasi-absence d'interlocuteur et d'aide en ligne (COAT, FAVIER, 1999). L'articulation entre ces trois axes traditionnels de la conduite du changement se révèle très stratégique pour la réussite d'un projet ERP. Or, elle a fait défaut dans beaucoup de projets.

#### L'immersion du chercheur dans la vie de l'entreprise

L'objectif de cet article n'est pas tant d'analyser les raisons d'échecs et les changements organisationnels en tant que tels, que de comprendre la stratégie de conduite du changement, conçue par les acteurs du projet autour de trois axes principaux : la formation, la documentation et l'assistance aux utilisateurs (*Help Desk*). Nous avons surtout cherché à savoir comment ils s'y sont pris pour mettre en œuvre cette stratégie et maîtriser les risques liés à la mise en place d'un ERP. Nous nous appuyons sur le cas de l'entreprise Air France, où l'on est en présence d'une réorganisation stratégique du contrôle de gestion de la compagnie, réorganisation rendue possible par la mise en place du progiciel SAP. Nous mettrons, enfin, en évidence le

travail d'analyse et de capitalisation réalisé sur ces différentes actions.

L'approche par étude de cas apparaît la plus adaptée pour accéder à la complexité de la configuration d'une organisation et pour capter la « réalité » d'une façon plus détaillée. Elle nous offre l'occasion d'étudier les relations et les événements tels qu'ils se sont déroulés dans les situations vécues par les acteurs, durant le processus d'implantation de l'ERP. Une telle approche a été possible car nous avons pu faire partie de l'équipe chargée de la conduite du changement du progiciel SAP, au sein du département « contrôle de gestion » à l'échelle mondiale (2).

Cette recherche s'est déroulée en deux phases. Tout d'abord, après avoir suivi des formations au métier et à la technique durant le premier mois, nous avons été affectés à la cellule « *Help Desk* », chargée d'épauler les utilisateurs lors du lancement du module « contrôle de gestion » et de les aider à mieux connaître cet outil et ses différentes fonctionnalités. Cette immersion dans la vie réelle d'un projet ERP était très utile pour comprendre, déjà, le contexte dans lequel s'opérait un tel changement. Elle nous a également aidés à réduire la dépendance de notre information aux seuls propos des acteurs, et donc à accéder plus directement au vécu de l'équipe projet, ainsi qu'au quotidien des tâches effectuées par les utilisateurs de l'ERP.

Ensuite, une fois notre mission terminée, nous avons repris notre casquette de chercheur pour réaliser des entretiens semi-directifs avec d'autres personnes ne faisant pas partie de l'équipe projet. La connaissance que nous avions du contexte nous a facilité, par ailleurs, l'accès à des informations et à des documents précieux (modules de formation, comptes rendus des directions, perceptions par les personnels de l'évolution de l'organisation et des relations entre les services, etc.).

Nous avons rencontré 25 personnes, dont 9 membres de l'équipe projet et 14 utilisateurs du module « contrôle de gestion » (CO) de SAP. Les entretiens se sont déroulés à deux périodes différentes (avril-juin 2001 et janvier 2002). La méthode d'investigation a reposé principalement sur des entretiens individuels semi-directifs, réalisés face-à-face, *in situ*. Ces entretiens ont été menés à partir d'une grille d'entretien préalablement définie et structurée. Cette approche qualitative a été complétée par l'exploitation d'un questionnaire d'évaluation de la conduite du changement, envoyé par le responsable de cette cellule au personnel concerné par le contrôle de gestion central : de ces 36 personnes ciblées, 18 réponses ont été obtenues.

(2) Cette forme de participation n'est pas assimilable à une recherche-action (celle-ci se caractérisant par une relation forte avec le terrain dans la mesure où il s'agit de répondre à une demande formulée par les acteurs d'une entreprise) dès lors qu'il n'y avait pas d'accord formel avec l'entreprise pour prendre part à la réalisation du projet en qualité de chercheur et, surtout, dans la mesure où cette démarche n'a pas débouché sur des propositions concrètes pour améliorer le dispositif du changement.



Pour se hisser au niveau de ses ambitions et accéder au rang de compagnie « Major », Air France s'est engagée dans une stratégie de simplification de son mode de fonctionnement interne et de rénovation de son SI. (*Transport de fret de la compagnie Air France Cargo*)

Nous avons consulté également les différents supports et documents réalisés tout au long du processus d'implantation du progiciel SAP : comptes rendus des comités opérationnels, journal interne, pages Intranet et Internet dédiées soit à l'équipe de projet, soit aux salariés et aux différents partenaires de l'entreprise, etc. Ces différents documents nous ont permis de disposer d'informations complémentaires et de divers points de vue et interprétations.

### LE PROJET SAP À AIR FRANCE : DE LA GRANDE COMPAGNIE NATIONALE À LA « MAJOR »

Air France est aujourd'hui un des Grands du transport aérien mondial, dont les activités tournent autour de trois métiers : le transport de passagers, le fret et les services de maintenance et d'entretien aéronautiques. Avec plus de 70 millions de passagers et un chiffre d'affaires de plus de 21,4 milliards d'euros (exercice 2005-2006) (3), Air France occupe désormais la première place parmi les compagnies aériennes européennes, et confirme sa volonté de poursuivre sa stratégie de croissance. Membre fondateur de l'alliance SkyTeam, son rapprochement avec

la compagnie KLM, ces dernières années, s'inscrit dans cet objectif.

Pour se hisser au niveau de ses ambitions et accéder au rang de compagnie « Major », Air France s'est engagée dans une stratégie de simplification de son mode de fonctionnement interne et de rénovation de son SI. Avec l'adoption de SAP, début 1998, Air France a décidé de disposer d'outils de gestion transverses et performants, lui permettant d'avoir une visibilité sur les coûts et les niveaux de performance de chaque métier. Dans le domaine comptable, l'enjeu principal était d'améliorer la réactivité de la compagnie en matière de traitements comptables, en fiabilisant les données utilisées, et de satisfaire aux obligations d'une compagnie cotée en bourse. En parallèle, la direction des achats a exprimé le besoin d'un SI moderne et opté pour le module « achat » de SAP. L'objectif était de permettre à la fonction achat d'avoir une véritable maîtrise de ses coûts et

<b>20</b> mois de projet	<b>948</b> personnes formées aux nouveaux outils
<b>59</b> utilisateurs clés ont validé les développements du projet	<b>50</b> règles de facturation interne : d'où, une réduction de 50 % du nombre de factures

Tableau n° 1 : Quelques chiffres autour du projet SAP CO

(3) Informations publiées sur le site Internet de la compagnie ([www.air-france.com](http://www.air-france.com))

	Date de démarrage	Date de mise en service	Méthode de déploiement
Comptabilité auxiliaire (SAP FI)	oct-98	nov-99	Site par site
Comptabilité générale (SAP FI)	juin / juillet 1999	juil-00	Big-Bang
Gestion des Achats (SAP MM)	avr-99	avr-00	Site par site Segment par segment
Contrôle de gestion (SAP CO)	sept-99	avr-01	Big-Bang
Analytique industrielle (SAP CO/PP)	sept-01	avr-03	Big-Bang
Ressources Humaines (SAP HR)	sept-01	janv-04	Site par site

Tableau n° 2 : Le calendrier des principaux projets SAP

un management de l'ensemble de ses fournisseurs. La couverture fonctionnelle s'est élargie, en septembre 1999, avec l'installation du module « contrôle de gestion » (CO) de SAP (cf. Tableau n° 1).

La stratégie de déploiement retenue par l'entreprise a combiné démarche progressive (site par site) et big-bang (un module est installé en même temps en France et dans les escales et bureaux étrangers) (cf. Tableau n° 2). Chaque projet dépendait de sa direction de tutelle, respectant ainsi l'organisation verticale de la compagnie. Le chef de projet était issu (ce qui était logique) du métier concerné par le déploiement de SAP. La grande majorité des membres de l'équipe était recrutée par voie interne. Les ressources externes, principalement des sociétés de services (des intégrateurs), étaient sélectionnées à partir d'un appel d'offre public.

#### La quête d'une modernité des outils de gestion internes

Dans la dynamique des projets comptabilité et achat, le projet « refonte du contrôle de gestion » avait pour objectif de moderniser les outils de contrôle et d'améliorer la fiabilité, la traçabilité et la qualité de l'information. Les outils de gestion internes avaient généré, jusqu'alors, beaucoup d'insatisfactions (aucune vision prévisionnelle, uniquement une vision des opérations réalisées), d'autant plus que la complexité des flux d'informations allongeait les délais de production des états de gestion et de *reporting* (4). Le module CO de SAP a pu remplacer cinq anciennes applications internes et couvrir une population d'environ 1 000 utilisateurs (contrôleurs de gestion, assistants budgétaires, chefs d'escale).

La mise en place de ce module était davantage fondée sur une ingénierie des processus que sur un simple

(4) Les services de contrôle de gestion et même la comptabilité devaient attendre 50 à 70 jours pour recevoir un *reporting* et les états de gestion sur les économies des lignes de la compagnie.

transfert des outils existants. Lancée en avril 1999, en collaboration avec une société de service externe, la remise à plat des processus s'est articulée autour de quatre chantiers :

- *La boucle de gestion* : le processus de boucle de gestion était marqué par un décalage entre la vision à court terme (matérialisée par le budget annuel) et les visions à moyen (plan d'actions) et long termes (vision stratégique). Ce nouveau processus est structuré de manière à intégrer les trois horizons. Ainsi, les directions ont des objectifs annuels et pluriannuels, fixés par le comité exécutif ;
- *Les tableaux de bord* : ce chantier reprend les principaux indicateurs issus de SAP et des autres applications (situation économique et financière, qualité, ponctualité, satisfaction client, etc.), afin de disposer d'une vision transverse précise et mensuelle ;
- *Le suivi de la performance des métiers* : le suivi se fera de façon automatique à travers la production d'un compte de résultat mensuel par métier (sous une forme standard, adoptée également par la comptabilité et les services commerciaux) et par activité (commercial, exploitation, commissariat, etc.) ;
- *La mise en place de l'outil d'Analyse du Réseau Aérien (ARA)* : en remplaçant l'ancien outil, l'ARA offre une vision prévisionnelle de l'économie du réseau et un suivi plus fin sur des axes d'analyse supplémentaires (vols, jours de la semaine, types d'avions, marques, espaces « première » ou « affaires », etc.). Il permettra ainsi de disposer d'une meilleure lisibilité des coûts fixes et variables.

Après la mise en place d'une cartographie globale des besoins, l'équipe projet s'est rendu compte du fait que SAP ne pouvait pas couvrir certains besoins du métier fret. Le recours au développement de modules spécifiques s'est avéré indispensable, mais toujours dans l'environnement SAP, pour ne pas créer de problèmes

d'interfaces. Les modules spécifiques qui ont été développés sont : module Origine & Destination (O & D) (5), module des touchées (6) et module des tonnes (7).

La stratégie de la conduite du changement :  
une approche par fonction

La mise en place des modules SAP a été progressive. Chaque projet a adopté une politique de conduite du changement qui lui était propre. Il s'agissait d'analyser les impacts par population afin de déterminer les besoins d'accompagnement adéquats, d'identifier les résistances et enfin de programmer les journées de formation nécessaires. Les principaux efforts et ressources ont été alloués aux formations. Les autres axes d'accompagnement (documentation et *Help Desk*) n'ont pas été oubliés, mais ils ont été l'objet de moins d'attention (8).

La conduite du changement était considérée par le chef du projet SAP CO comme stratégique pour la réussite de sa mission. Pour lui, elle était aussi importante que le paramétrage du progiciel et il la considérait comme un sous-projet à l'intérieur du projet global. Pour accompagner les changements attendus, trois personnes ont été affectées à cette tâche, qui ont mis en place les actions suivantes :

- un plan de formation,
- une documentation papier et en ligne accessible à travers l'Intranet,
- une assistance mise à la disposition des utilisateurs.

La préparation des formations, clé de la réussite

Le transfert des compétences et des connaissances nécessaires à l'utilisation de l'ERP est une action capitale. Plusieurs recherches ont démontré le rôle décisif joué par la formation des utilisateurs finaux dans la réussite des projets de SI (DAVIS, BOSTROM, 1993 ; OLFMAN, PITTSATORN, 2000). Les caractéristiques des utilisateurs à former, le système cible, les tâches des utilisateurs et les caractéristiques organisationnelles sont autant de facteurs à prendre en considération dans l'établissement d'une stratégie de formation.

(5) Ce module couvre une part essentielle de l'activité fret et constitue l'outil de base. Il permet de définir les tonnages et les recettes par Origine et Destination, et de calculer des postes de dépenses, tels l'assistance et les effectifs.

(6) Module permettant de suivre toutes les recettes et les dépenses liées aux avions de la compagnie.

(7) Module permettant de suivre toutes les recettes et les dépenses liées aux différentes opérations dans le métier Fret.

(8) Cette mission a été menée adéquatement dans le cadre du projet « comptabilité générale et auxiliaire ». En revanche, le projet « achat » a connu certaines difficultés. Dès le début, il n'a pas bénéficié d'un fort soutien de la part de la direction générale, qui s'est montrée réticente. Cette absence de soutien s'est traduite par un manque de ressources nécessaires à son aboutissement. Exemple de manque de ressources : l'équipe *Help Desk* est composée dans sa globalité d'étudiants stagiaires, il n'y a pas de personnel permanent Air France pour apporter une assistance

Toutes les recherches se rejoignent pour montrer que, sans une bonne préparation, les risques de non-appropriation et d'échec sont importants (CARTON *et al.*, 2002) (9). La conception et la préparation des formations ont commencé très tôt dans le projet SAP CO. Les premières opérations de conception ont été réalisées par un consultant externe (le même prestataire, déjà chargé de l'intégration de l'outil), en étroite collaboration avec le responsable de la conduite du changement et avec les utilisateurs clés de chaque métier. Le recours à cette expertise externe est motivé par la volonté de la compagnie de capitaliser sur l'expérience acquise par le consultant dans les pratiques de mise en place au sein d'autres grandes entreprises, et par la volonté d'assurer le transfert des compétences vers le centre de compétence interne afin de pérenniser les actions de formation.

La première segmentation s'est basée sur le critère métier (passage, fret, logistique industrielle). Ensuite, à l'intérieur de chaque métier, les utilisateurs concernés par l'utilisation des sous-modules CO, d'une part, et les applications spécifiques, d'autre part, ont été identifiés. L'équipe chargée de la conduite du changement a repris ce travail, qu'elle a développé plus finement en établissant un diagramme de flux et de processus pour définir les profils de chacun. Cette méthode a permis d'aboutir à un plan de formation sous forme d'un tableau global présentant, en ligne, les sous-modules SAP CO, et en colonne, les différents types d'utilisateurs appartenant à chaque population.

L'adéquation entre le contenu des formations dispensées et les besoins, réels et quotidiens, des utilisateurs est déterminante pour la réussite des formations (NELSON *et al.*, 1995). Différents types d'utilisateurs induisent des niveaux de connaissance et de compétence différents, et donc des utilisations différentes (10). Dans le contexte d'un projet ERP, il est donc nécessaire d'apporter une vision à la fois locale et globale du système. L'utilisation quotidienne d'un ERP requiert une approche globale des flux d'information (approche souvent absente, absence dont l'origine se trouve dans la parcellisation des tâches et les barrières hiérarchiques). Les utilisateurs sont, certes, intéressés par ce qui « impacte » directement leur poste

aux utilisateurs SAP MM. Les projets CO et FI, eux, n'ont pas eu de difficultés pour disposer de ressources internes, dans la mesure où ils dépendent directement de la direction financière, premier initiateur du projet SAP dans la compagnie.

(9) Les principales tâches tournent autour de l'identification des besoins des utilisateurs, du développement des matériaux adéquats pour transférer les connaissances nécessaires et de la constitution des principaux groupes à former. L'évaluation des besoins a le mérite d'identifier le nombre d'utilisateurs à former, leurs attachements fonctionnels, le nombre et les types de formation à leur proposer, la durée de chaque session et le nombre de formateurs requis. Cette évaluation permet également d'informer, de mettre en évidence les difficultés et les pièges potentiels qui peuvent entraver le déroulement des formations et, enfin, de programmer d'éventuelles sessions spécifiques.

(10) Par exemple, l'éditeur SAP classe les utilisateurs, de « simple utilisateur » (chargé des opérations de saisie et de consultation) à « utilisateur fort » (celui dont les tâches sont transversales et dont la maîtrise technique de l'outil est importante).

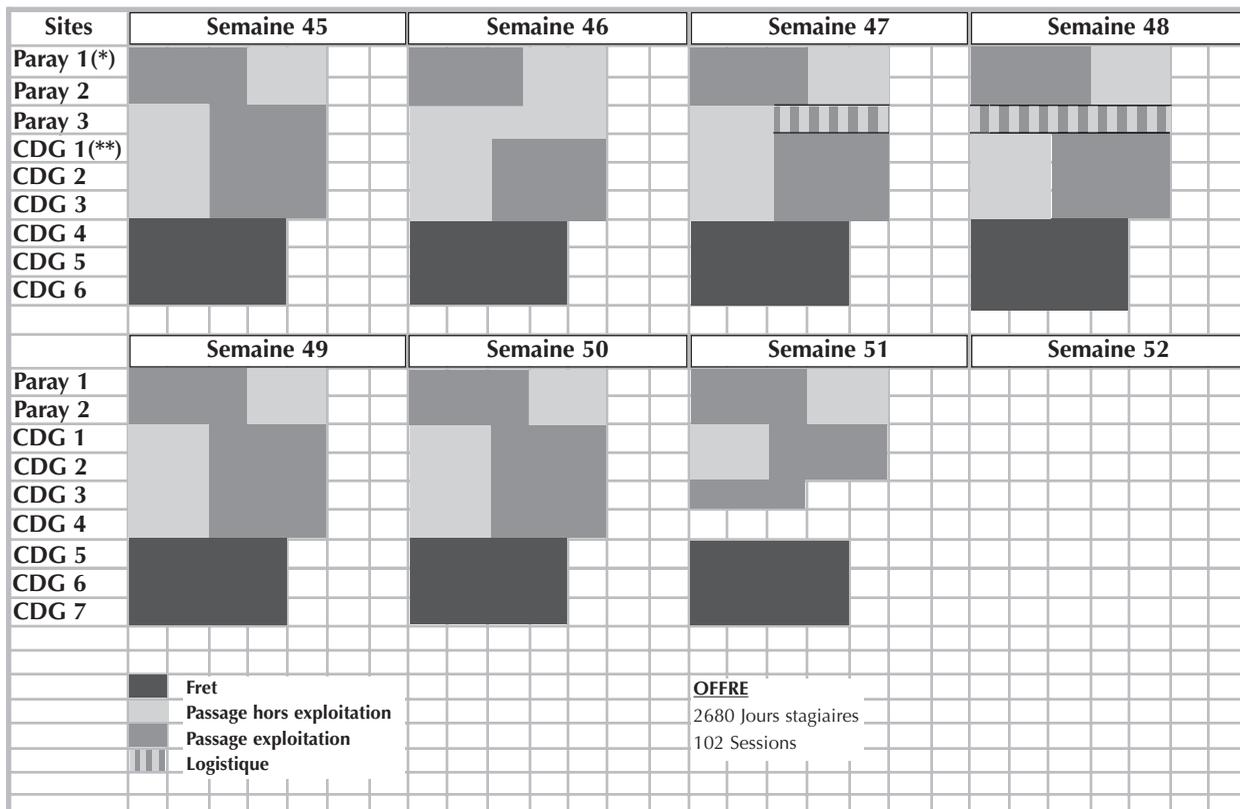


Figure n° 1 : Planning des formations SAP par semaine / métier

(\*) Paray : Paray-Vieille-Poste (aéroport d'Orly)

(\*\*) CDG : Charles de Gaulle (aéroport de Roissy-en-France)

de travail, mais ils doivent aussi comprendre les interdépendances qui surviennent dans le traitement des processus exécutés (ROBEY, BOUDREAU 1999). En l'absence de l'appréhension de cette réalité, les opérations que les utilisateurs de ces systèmes doivent effectuer peuvent être vides de sens. Les erreurs dans la saisie et la mauvaise qualité des données peuvent être les conséquences d'une mauvaise appréhension des nouvelles fonctionnalités (SAINT-LÉGER, 2004).

Le plan de formation a été structuré en deux parties. La première concerne les formations métier. Trois stages ont été développés, à cet égard, en interne :

**Stage 1 :** Processus et nouvelles règles de gestion d'une entité. Cette formation était destinée à 45 démultiplieurs issus du contrôle de gestion central, du fret et du passage. Les contrôleurs de gestion avaient en charge la démultiplication, durant deux mois, sur les entités de support. La cible était constituée par les responsables budgétaires et les contrôleurs de gestion des entités ;

**Stage 2 :** Principes de construction de l'Analyse du Réseau Aérien. Une vingtaine de personnes (parmi les gestionnaires de lignes, le contrôle de gestion, le marketing et le développement) ont été formées pour démultiplier, ensuite, auprès de leur entité (100 personnes cibles) ;

**Stage 3 :** Compte d'exploitation métier et nouveaux flux internes. Ce stage s'adresse à moins d'une vingtaine de personnes, gestionnaires des quelques prestations ou ressources faisant l'objet de flux internes (environ 10 jours stagiaires ont été produits).

La deuxième partie du plan concerne les formations à l'outil SAP CO. Ces formations, destinées aux contrôleurs de gestion, aux contrôleurs budgétaires et aux responsables d'escapes, étaient structurées par « profil métier », afin de répondre au mieux aux besoins des opérationnels. Un plan de formation de 102 sessions était étalé sur sept semaines (novembre et décembre 2000) (cf. Figure n° 1 et Tableau n° 3).

Métiers de l'entreprise	Nombre de jours	Nombre de sessions programmées
Fret	3,5	20, dont 3 en anglais
Passage exploitation	3	38, dont 2 en anglais
Passage hors exploitation	2	42, dont 2 en anglais
Logistique industrielle	2,5	3
Flux internes	1	2

Tableau n° 3 : Nombre de jours et de sessions programmées pour la formation SAP

Dans la logique du chef de projet, il était indispensable de former les utilisateurs en-dehors de leur cadre habituel de travail. Il s'agissait de les sensibiliser aux efforts à consentir, de développer des interactions entre eux et l'équipe projet et, enfin, de faire adhérer les derniers résistants ou indécis. Il fallait former, en deux mois, plus de 1 000 utilisateurs, dont 600 venaient de l'étranger. Un dispositif logistique très important (planning des formations, réservation des salles de formation en interne (11) et externe, billets d'avion, réservation des hôtels, etc.) était mis en place. Les salles et les hôtels retenus étaient situés dans les zones aéroportuaires afin de faciliter le contact avec les correspondants se trouvant dans les bâtiments d'Orly et de Roissy.

#### Les avantages des équipes de co-animation

À la différence des projets « comptabilité » et « achat », qui ont opté pour des formations assurées exclusivement par des consultants externes, le projet « contrôle de gestion » a eu recours à une approche différente et originale. Il a choisi d'organiser, pour chaque session, une co-animation entre un consultant externe apportant son expertise de l'outil SAP CO et un animateur interne d'Air France (contrôleur de gestion) donnant l'approche métier et les règles de gestion qui y sont associées. La présence d'animateurs internes issus des contrôles de gestion (du fret, de l'exploitation passage et des escales étrangères), durant toute la durée de stage, était un vrai luxe, quand on compare aux projets précédents qui péchaient par manque de ressources internes. L'obtention de ces ressources n'était pas difficile : les responsables des entités concernées ont compris l'intérêt et les avantages qu'ils pourraient tirer d'un futur expert qui allait les aider, par la suite, lors du démarrage dans l'exploitation de l'outil et pour la formation ultérieure des futurs utilisateurs.

L'objectif de cette approche était de permettre aux stagiaires d'apprendre comment utiliser les fonctionnalités de l'outil, tout en appliquant les règles de gestion retenues, autrement dit, de mieux répondre aux interrogations « métier » des stagiaires, lors des formations « outil ».

Les formations se déroulaient à Paris sur deux sites – Orly et Roissy –, soit dans des salles de formation internes à la compagnie, soit dans des salles externes, louées auprès d'autres prestataires. Les stagiaires y ont suivi un tronc commun correspondant à la saisie budgétaire, puis, suivant la spécificité des métiers, des formations plus ciblées y ont été programmées (par exemple, pour les personnes issues de la logistique industrielle ou du fret).

Les formations se sont focalisées sur l'utilisation de l'outil SAP, passant en revue toutes ses fonctionnalités.

(11) 11 salles de formation ont été construites pour le projet SAP et ont demandé un investissement d'équipement de 81 ordinateurs et de 21 projecteurs vidéo d'un coût de 3 500 € l'unité.

Le consultant externe démarrait la session par une présentation des objectifs et du contexte du projet SAP, avant d'exposer les fonctionnalités de SAP et sa logique de fonctionnement. Par exemple, étaient expliqués : la navigation dans SAP, la procédure de connexion, les différents types d'écrans, la façon de naviguer d'un écran à un autre, etc. Ces étapes paraissent banales, mais elles se révèlent indispensables pour des utilisateurs qui passent d'un environnement « mainframe » à un environnement « client-serveur ». La suite des sessions traitait des autres transactions/métier telles que la saisie du budget et les opérations de modification, de consultation, de validation et d'édition, la gestion des flux internes, l'utilisation des devises, etc. Chaque étape était ponctuée par des exercices concrets tirés des scénarios de tests et des jeux de données fonctionnels réalisés par les utilisateurs clés et les consultants externes.

#### Des manuels « minimalistes » et une documentation en ligne constamment adaptée

L'action de formation reste insuffisante pour assurer le transfert d'information et de connaissances lorsqu'il s'agit de l'intégration d'un ERP : d'autres actions de support sont nécessaires. La documentation en est une composante principale. Une bonne politique documentaire est celle dont le contenu est explicite, pratique, compréhensible et adapté au contexte opérationnel de l'entreprise (DREUZY, AKOKA, 1996). La documentation à distribuer aux utilisateurs finaux, appelée « manuel utilisateur », doit être proche de leur vécu et surtout ne doit pas trop s'étendre sur les aspects techniques standards, qui risqueraient de bloquer leur envie d'apprentissage (HSU, TUROFF, 2002). L'utilisateur final, accaparé et stressé par les différents changements, est incapable d'apprendre tout seul, sans l'aide d'un contenu de formation et d'une documentation adaptés à son vécu quotidien. L'équilibre est à trouver entre les attentes des futurs utilisateurs et les connaissances qu'il faut transmettre. L'approche « minimaliste », qui consiste à documenter les utilisateurs sur le travail à faire en allant à l'essentiel (tâches à accomplir, chemin critique, vocabulaire technique précis, etc.), a prouvé son efficacité par rapport aux manuels standards (LAZONDER, VAN DER MEIJ, 1993). Durant les formations au module CO de SAP, les stagiaires étaient munis d'un support papier « manuel utilisateur » leur permettant de suivre la formation. La réalisation de ces supports s'est appuyée largement sur les documents de travail et sur les comptes rendus des consultants chargés de la conception détaillée du projet. Au-delà de la documentation papier remise aux stagiaires, une documentation électronique SAP, développée sur les bases du logiciel Lotus Notes, a été mise en place. Elle était constamment améliorée et mise à jour suivant les besoins et les « spécificités métier » de la compagnie, en tenant compte des évolutions des règles de gestion. L'objectif était de faciliter l'accès aux bonnes

informations, au bon moment et sous la forme adéquate pour que les utilisateurs mènent à bien leurs tâches quotidiennes sous SAP. Cette aide en ligne est directement accessible sur le poste de travail, à partir de l'Intranet ; elle porte sur des informations d'ordre général (il s'agit d'une aide concernant les transactions effectuées par chaque profil d'utilisateur, ainsi que de diverses règles de gestion). Un développement spécifique a été réalisé, permettant de créer un lien direct et instantané entre SAP et la transaction en cours.

#### Les bonnes méthodes de l'équipe du *Help Desk*

L'assistance aux utilisateurs, à travers la mise en place d'un *Help Desk*, est un autre moyen de support, qui joue un rôle important dans la bonne utilisation des TI (HECKMAN, GUSKEY, 1995).

Connu sous différents noms (centre d'information, *hotline*, centre d'appel, etc.), ce système a été conçu avec plusieurs objectifs : aider les utilisateurs à résoudre leurs problèmes ; leur permettre de connaître les dernières informations sur les TI qu'ils utilisent ; obtenir les nouvelles fonctionnalités ; optimiser leur

fonctionnement (Clergeau, Rowe, 2005). Cette action de support est de plus en plus courante dans les grandes entreprises, qui l'utilisent comme un levier dans leur politique de gestion de la qualité (12).

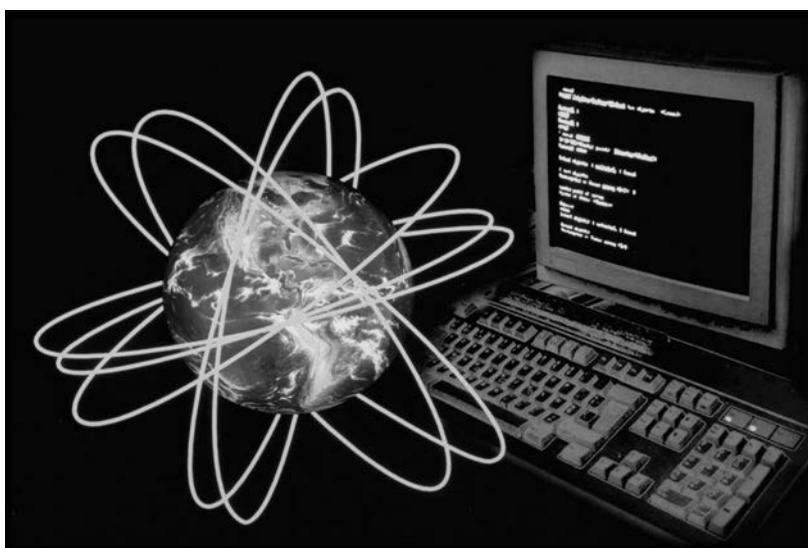
Pour assister les utilisateurs de SAP CO durant la période de saisie du budget, une équipe *Help Desk* de quatre personnes, bien formées à l'utilisation du module CO, était mise en place. Organisée sous la forme d'un plateau voisin des bureaux de l'équipe projet, l'assistance était principalement apportée par téléphone et par messagerie électronique. Les sollicitations portaient à la fois sur l'utilisation de l'outil SAP (13) et sur les règles de gestion appliquées au métier. Ces dernières demandes étaient orientées vers les contrôleurs de gestion chargés

de la démultiplication de ces règles. En raison du décalage horaire avec les zones Amérique et Asie, les problèmes émanant de ces régions étaient traités par messagerie électronique. À chaque appel correspondait une fiche électronique, sur laquelle différentes cases étaient renseignées, déterminant l'origine et la nature du problème, les solutions apportées, etc. Les anomalies techniques et les problèmes plus difficiles étaient enregistrés et redirigés vers l'équipe projet chargée de les résoudre et d'apporter les solutions nécessaires.

Une solution d'entretien des connaissances destinée aux premiers stagiaires a été mise en place. L'équipe projet a mis à leur disposition un environnement test, qui leur a permis de pratiquer les différentes transactions et d'appliquer les séries d'exercices proposées par leur document de formation. En parallèle, un forum sous logiciel Lotus

Notes était ouvert et mis à la disposition des utilisateurs, leur permettant de déposer leurs questions et d'échanger leurs connaissances au sujet du fonctionnement de SAP. Cette initiative n'a pas abouti, car les utilisateurs ne s'y référaient pas assez souvent. Enfin, une structure pérenne du *Help Desk* a été mise en place, sous la responsabilité du centre de compétences, regroupant

des ressources des projets « comptabilité » et « contrôle de gestion ».



L'assistance aux utilisateurs, à travers la mise en place d'un *Help Desk*, est un autre moyen de support qui joue un rôle important dans la bonne utilisation des Technologies d'Information.

© Jean-Claude Thuillier/REA

#### ÉVALUER LA CONDUITE DU CHANGEMENT, C'EST MIEUX COMPRENDRE LES CAUSES DE SA RÉUSSITE, OU DE SON ÉCHEC

Avant la fin du projet SAP CO, avec le responsable de la conduite du changement, nous avons engagé une évaluation des différents axes de la conduite du changement (formation, documentation et *Help Desk*). Nous avons exploité plusieurs sources :

(12) Le *Help Desk* peut être implanté au sein de l'entreprise et géré (partiellement ou totalement) par une équipe interne. Il peut aussi être externalisé, partiellement ou dans sa totalité. La durée de vie d'un *Help Desk* varie suivant la politique de l'entreprise en matière de TI.

(13) Comment enregistrer les données dans SAP ? Comment accéder à l'écran suivant ou aux schémas de budgétisation ? etc.



© Pascal Bioze/REPORTERS/REA

Ce succès est le fruit d'une bonne préparation, en amont. Le contenu des formations était adapté à tous les niveaux, avec quelquefois des sessions spécifiques.

- Un questionnaire d'appréciation des méthodes et des outils mis en place, envoyé aux responsables de services de contrôle de gestion ;
- Les formulaires d'évaluation des formations du module SAP CO ;
- Les données enregistrées dans la base de données de *Help Desk*.

Cette évaluation a permis à l'entreprise d'apprécier le niveau d'appropriation de l'outil et des différents changements et de corriger, éventuellement, les quelques anomalies de fonctionnement relevées par les acteurs sur le terrain. Cette action est très importante, car elle permet à l'entreprise de stabiliser rapidement l'outil et de commencer à envisager une meilleure productivité.

#### Les changements de règles de gestion

Concernant la boucle de gestion, l'appréciation de l'articulation entre long, moyen et court termes était mitigée (*cf.* Figure n° 2). Ce résultat est compréhensible : au moment de cette évaluation, les utilisateurs n'avaient pas suffisamment d'expérience pour juger l'efficacité réelle de la boucle de gestion et évaluer les changements et leur concrétisation dans le système SAP. Cette articulation est globalement bien accueillie, car elle permet d'anticiper le cadrage budgétaire grâce à ce nouvel outil structuré, et de l'inscrire dans une cohérence vitale à moyen et long termes.

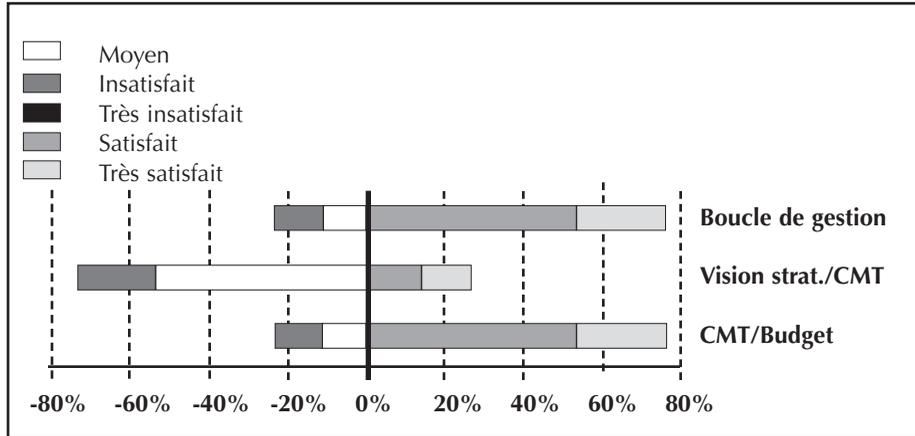


Figure n° 2 : Appréciations sur la boucle de gestion

Un entretien avec un responsable financier, un an et demi après les premières utilisations, nous a montré clairement comment s'effectue cette articulation de la boucle de gestion. Pour ce responsable, l'adoption de SAP a aidé l'entreprise à se rapprocher d'une gestion de la compagnie à l'anglo-saxonne. Il s'agit de définir une *Vision Stratégique Corporate* (VSC), ce qui correspond à un horizon de cinq ans. Son contenu trace les contours de la situation de la compagnie en termes d'indicateurs d'activité, de performance, de qualité de service, d'effectif, de nombre de vols, de plan de flotte, etc. La nouveauté vient de son articulation avec une autre vision à moyen terme (trois ans), enrichie et plus approfondie, elle-même liée à une vision à court terme (un an), qui est celle du budget. Cette VSC n'est pas une vision uniquement financière de la boucle de gestion : elle englobe également des questions comme le changement, ou non, de l'uniforme des hôtesse et des pilotes, l'achat d'un nouvel avion A-380, son affectation, le remplacement des sièges des cabines des classes « affaires » et

« business » pour les mettre aux normes internationales, etc.

### La formation et la documentation SAP CO

Le déroulement des séances de formation était apprécié par la quasi-majorité des stagiaires. À la fin de chaque session, les stagiaires répondaient à un questionnaire d'évaluation (cf. Figure n° 3). La synthèse était saisie, le soir même, par les formateurs sur le logiciel Lotus Notes. Ceci permettait de suivre en temps réel l'évolution des formations, ce qui offrait la possibilité de s'adapter et de réagir d'autant plus rapidement. Ce suivi a révélé, durant les premières semaines d'animation, une grande satisfaction chez les stagiaires quant au contenu des formations, à la co-animation mise en place et à la documentation qui leur était remise. Ce succès est le fruit d'une bonne préparation, en amont. Le contenu des formations était adapté à tous les niveaux, avec quelquefois des sessions spécifiques. De plus, les utilisateurs

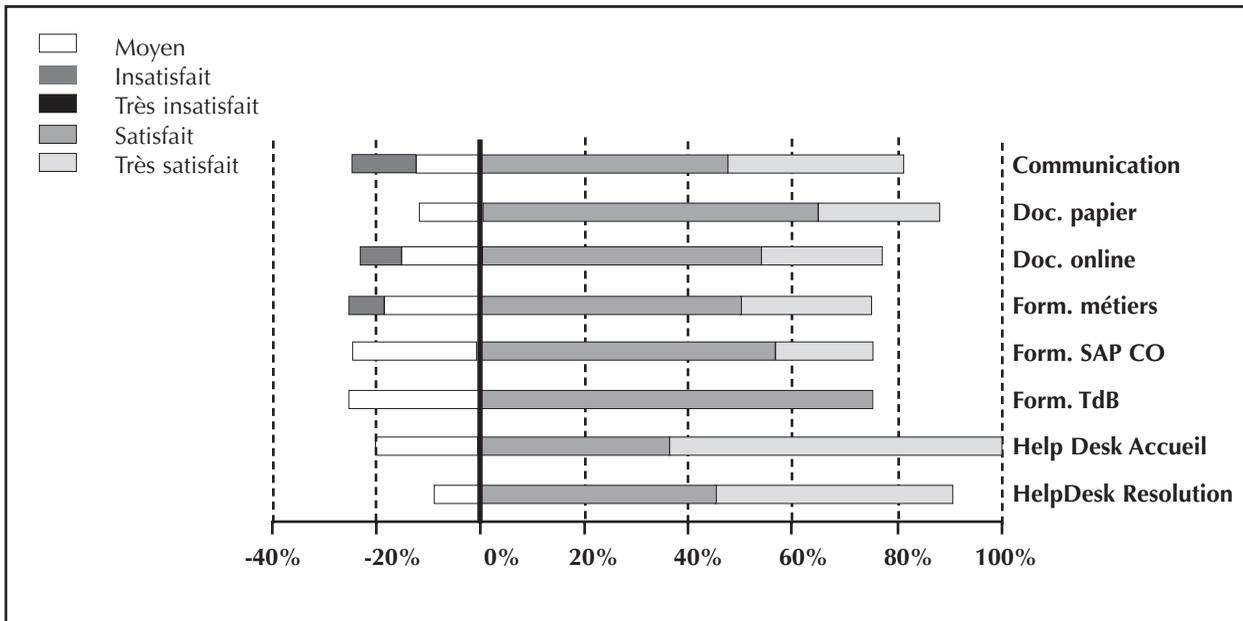


Figure n° 3 : Appréciations sur la formation, la documentation et le Help Desk

ont fortement apprécié la présence d'un contrôleur de gestion, lors de ces sessions de formation. Ses explications ont aidé les utilisateurs à mieux comprendre l'articulation nécessaire entre les nouvelles règles de gestion et les procédures opérationnelles dans SAP. Les appréciations sur le rythme des stages étaient contrastées. Alors que certains trouvaient le rythme assez rapide, d'autres remarquaient que la durée était longue, pour des fonctionnalités et des transactions faciles à mettre en œuvre. Mais la formation leur a permis à tous, globalement, d'être capables d'utiliser le système, sans avoir forcément recours à la documentation. Cette documentation, dont ils ont apprécié la qualité, les a aidés, en réduisant leur effort d'apprentissage.

#### L'outil SAP CO

Le changement apporté par SAP CO aux anciens outils de contrôle de gestion n'a pas entraîné de nostalgie. Seules, quelques déceptions sont apparues, concernant la lourdeur des états de reporting, les temps de réponse nécessaires à l'obtention desdits états et quelques problèmes de mauvais paramétrage. Certaines réserves ont été exprimées, également, concernant les modules spécifiques « touchées » et « tonnes », et d'autres fonctionnalités qui étaient encore incomplètement (ou mal) paramétrées (cf. Figure n° 4). Le centre de compétence qui a récupéré la maintenance de SAP a amélioré le temps de réponse du système, en agissant sur les techniques de requêtes des utilisateurs et en créant des états standards, réduisant ainsi le temps de traitement des requêtes spécifiques.

#### Le Help Desk

Le *Help Desk* a traité 1 370 appels en trois mois. Il a enregistré plus de 200 appels les deux premiers jours, pour atteindre au cours des semaines suivantes un régime de croisière d'environ 30 appels quotidiens, essentiellement sur des questions d'utilisation d'outils (cf. Tableau n° 4). Malgré les formations dont avait bénéficié l'équipe *Help Desk*, celle-ci s'est trouvée bloquée face à des situations qu'elle ne pouvait pas gérer sans une aide extérieure technique. Par exemple, l'équipe était incapable de résoudre des problèmes d'habilitation, qui se sont posés dès les premiers jours. L'intervention des équipes techniques, en amont, était nécessaire pour débloquer la situation.

Les appels vers le *Help Desk* SAP CO ont évolué, à mesure que le niveau d'utilisation de SAP par les contrôleurs de gestion et les assistants budgétaires progressait. Durant la première semaine, ces appels portaient sur les problèmes de connexion et d'habilitation dans SAP. La partie concernant la gestion des habilitations, c'est-à-dire la définition des périmètres d'autorisations dans SAP, a été réalisée une semaine, seulement, avant le déploiement final. Résultat : plus de 50 % de la population concernée s'est trouvée bloquée au moment de la saisie du budget. Une solution – provisoire – était alors retenue : un mot de passe temporaire permettant de saisir les budgets, avant de dédier la gestion de ce périmètre à une personne du service informatique.

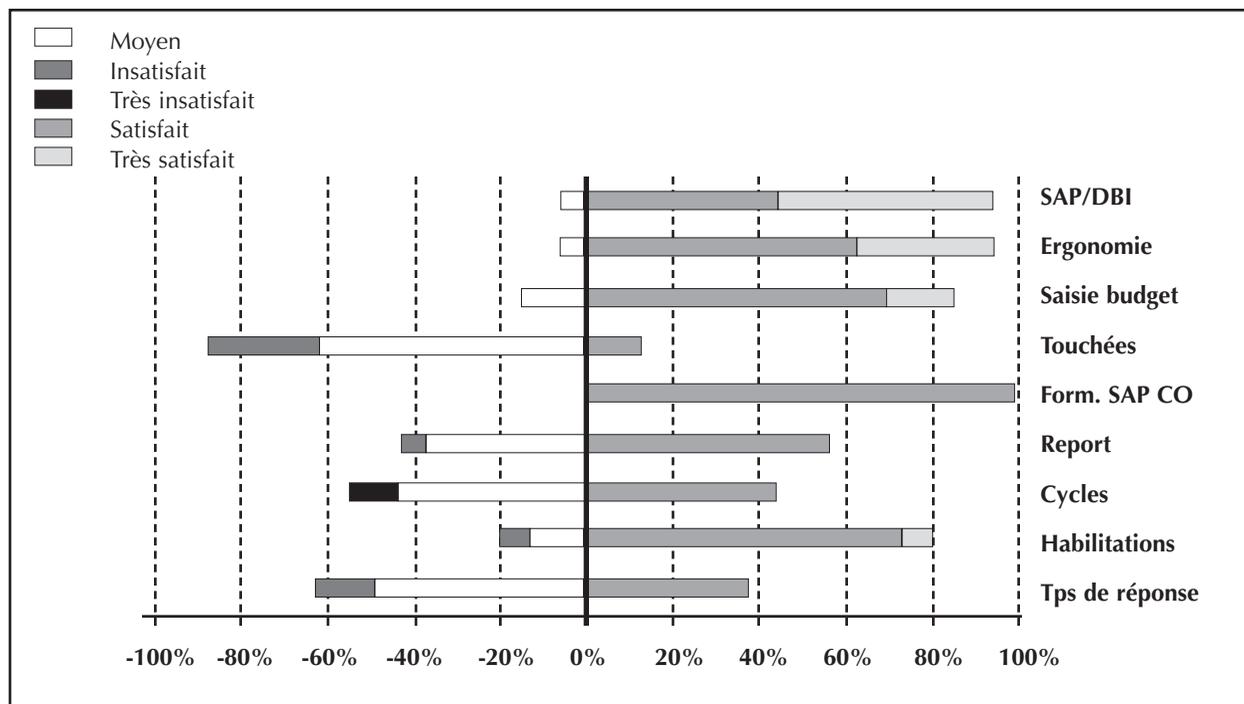
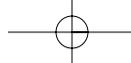


Figure n° 4 : Appréciations de l'application SAP CO



Nombre d'appels des utilisateurs	Sem 02	Sem 03	Sem 04	Sem 05	Sem 06	Sem 07	Sem 08	Sem 09	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Cumul des appels reçus
Reçus par semaine	355	151	170	121	138	161	84	41	67	45	36	1 369
Transmis à Hot Line AF	16	8	4	5	2	7	2	2	4	1	2	53
Transmis à la maintenance	118	21	15	33	14	12	5	1	4	6	7	236
Max. journalier	102	39	45	31	32	43	26	10	22	13	9	
Min. journalier	30	24	23	17	22	25	8	7	8	5	5	

Tableau n° 4 : Répartition des appels au *Help Desk*

Toujours perfectible, la conduite du changement est une approche sur-mesure

Les utilisateurs avaient, finalement, une impression globale positive du projet et appréciaient l'utilité de ce changement « métier et outil » (cf. Figure n° 5).

n'étaient pas opérationnelles (édition des états) et certaines références de produits, avions et escales étaient carrément absentes. Enfin, la communication n'a pas été suffisamment réactive. Elle s'est limitée aux supports institutionnels : journal interne et messagerie électronique (14).

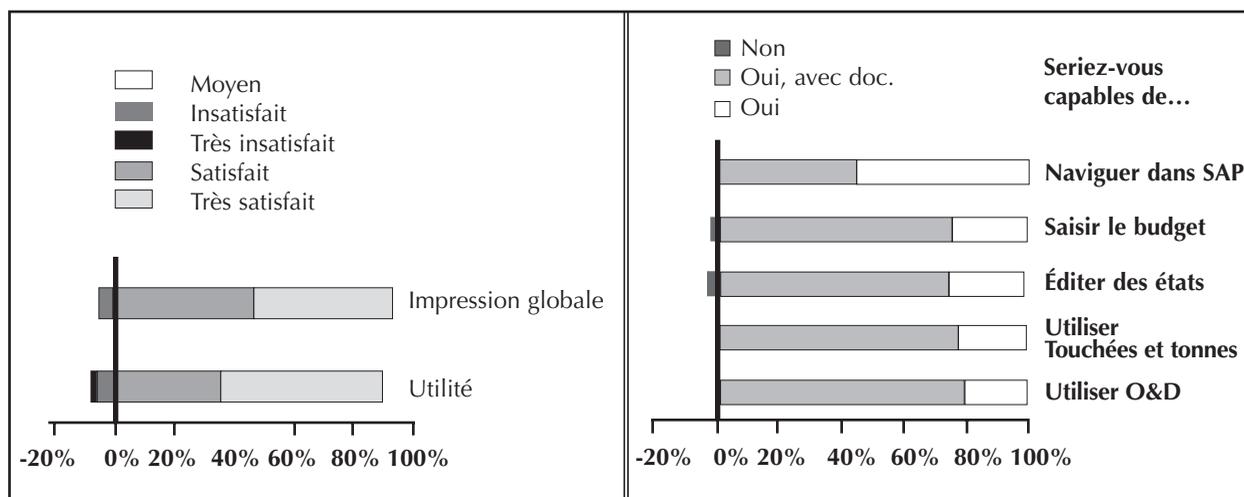


Figure n° 5 : Appréciation globale de la conduite du changement

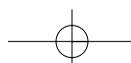
Lorsqu'on leur demandait s'ils seraient capables d'utiliser le nouveau système, une fois retournés dans leurs services, avec ou sans documentation, les réponses étaient majoritairement très encourageantes. Cela prouvait que les efforts de formation et de documentation avaient produit des résultats probants. Les objectifs étaient globalement atteints.

Cependant, bien que les utilisateurs finaux aient apprécié les sessions de formation, quelques points faibles étaient relevés. Tout d'abord, l'objectif de démultiplication des formations métier n'était pas atteint, en terme de volume. Pour pallier cette lacune, les contrôleurs de gestion ont procédé à des formations informelles (deux à trois heures de discussion), mais les utilisateurs ne les ont pas identifiées comme étant des opérations de formation. Ensuite, les exercices étaient insuffisants et ne traitaient pas toutes les figures de gestion. Durant les formations, l'outil SAP de démonstration n'était pas complètement paramétré : certaines transactions

## CONCLUSION

Comme le souligne BESSON (1999), le déploiement des projets ERP implique à la fois des transformations de postes et de qualifications, et des transformations de processus organisationnels. Ces bouleversements engendrent une déstabilisation organisationnelle et un niveau de conflictualité extraordinaire, qui nécessitent une vraie stratégie d'accompagnement du changement. La conduite du changement appliquée dans ce projet et les actions de support qui ont suivi ont engendré une vision positive du processus chez les utilisateurs et permis de répondre à leurs interrogations. Le point fort de cette approche reste la meilleure combinaison et la

(14) SAP News, un message électronique, était envoyé régulièrement, via une liste de diffusion, pour informer les utilisateurs du déroulement du projet et des dates importantes (de formation, par exemple).



meilleure articulation possibles des trois axes : formation, documentation et *Help Desk*. La place et le poids de la formation étaient stratégiques, dans ce processus d'accompagnement. Les autres facteurs sont venus étoffer cet effort. Cette articulation n'était pas statique ; elle était plutôt dynamique et s'inscrivait dans un processus global de refonte du SI dans le domaine du contrôle de gestion. Elle a apporté au moins deux avantages importants :

- Elle a aidé les utilisateurs à acquérir les nouvelles règles de gestion et les connaissances concernant SAP, avant que celui-ci soit opérationnel ; ainsi, l'incertitude a été réduite et les objectifs du projet ont été mieux compris ;
- Elle a créé un sentiment d'appartenance chez les utilisateurs, en dissipant leur appréhension de voir disparaître leur poste de travail, et elle a réduit ainsi le sentiment de cloisonnement.

Par ailleurs, les recherches qui portent sur les ERP soulignent toutes l'importance du choix des points forts de la formation : celle-ci doit non pas se focaliser sur les aspects techniques, mais bien, plutôt, faire apparaître le lien avec les processus de l'entreprise (Beretta, 2002). Ce lien a été mis en évidence, dans le projet SAP CO, par les contrôleurs de gestion issus des métiers d'Air France. D'ailleurs, quand on demande aux chefs de projet ce qu'ils auraient fait différemment de la procédure offerte, la plupart répondent qu'ils auraient proposé et programmé plus de formation sur la façon dont le système allait modifier les processus de l'entreprise. Enfin, à la lumière de ce projet et de la littérature SI (NAH *et al.*, 2001), nous voudrions attirer l'attention de ceux qui sont concernés par des projets ER, sur cinq autres points importants :

- L'adhésion du personnel. Sans adhésion, l'échec d'un projet ERP est garanti car le progiciel n'a d'intérêt que s'il est alimenté, maîtrisé, optimisé et piloté par les utilisateurs eux-mêmes. Autrement dit : il sera désintégré par leurs pratiques quotidiennes formelles (utilisation basique des fonctionnalités de l'ERP) et informelles (recours à Excel), s'il n'est pas accepté. La réussite d'un projet ERP dépend donc de la capacité de la direction à faire accepter une nouvelle façon de travailler, tout en augmentant le capital « confiance » des utilisateurs vis-à-vis de la nouvelle solution. C'est le pari que doivent gagner la plupart des entreprises, même si la mise en place se fait souvent dans la douleur ;
- La sélection des formateurs. Vu l'absence de ressources compétentes en interne, il était logique que l'entreprise les recherche auprès de sociétés offrant les services d'« intégrateurs ». Ceux-ci proposaient, souvent, des consultants juniors qui manquaient d'expérience, et cela s'est ressenti sur la structuration et le déroulement des sessions. Les formateurs devraient

être des experts des processus qu'ils enseignent ; ils doivent être capables d'identifier et de comprendre les niveaux d'interdépendance entre les processus de l'entreprise et ceux de l'outil. Le recours à une stratégie de co-animation était une bonne solution pour contourner ce problème ;

- Le coût de la conduite du changement. C'est le coût de la réussite. Un grand nombre de responsables des projets ERP a réduit, à tort, la phase d'analyse des besoins des futurs utilisateurs, étant davantage préoccupé par les coûts engendrés que par l'utilité de cette analyse. Cette contrainte de coût était absente dans le cadre du projet SAP CO, où la conduite du changement a pu représenter 12 % du coût global. Les responsables du projet ont su identifier la formation comme un facteur essentiel de réussite ;
- L'indispensable équipement en matériel informatique. Il faut trouver un bon équilibre entre la documentation électronique et les supports papier. Certaines escales d'Air France, surtout en Afrique centrale, étaient sous-équipées en matériel informatique, ce qui les empêchait de consulter régulièrement les supports électroniques ;
- La capacité de pérenniser les actions de formation en interne, pour les futurs recrutés, et de prolonger le *Help Desk* pour pouvoir suivre les évolutions des versions successives de SAP. Dans ce domaine, le rôle d'un centre de compétences, en interne, s'avère particulièrement stratégique.

Anticiper l'impact des bouleversements, ajuster les modèles de formation : la conduite du changement dépend vraiment de l'appréciation qu'en ont les hommes. C'est une raison supplémentaire pour concevoir la gestion des organisations comme une dimension essentielle de l'évolution de la société.

## BIBLIOGRAPHIE

- BERETTA (S.), « Unleashing the integration potential of ERP systems. The role of process-based performance measurement systems », *Business Process Management Journal*, 8 (3) : 254-277, 2002.
- BESSON (P.), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, 4 (4) : 21-52, 1999.
- BREHM (L.), HEINZL (A.) et MARKUS (M. L.), « Tailoring ERP systems : a spectrum of choices and their implications », *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2001.
- CARTON (S.), CLÉDY (J.L.) et DAHAB (D.), « Déploiement, formation et impacts organisationnels des systèmes d'information », in *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*, Rowe & Reix (ed.) : 285-297, 2002.
- CLERGEAU (C.) et ROWE (E.), « Caractérisation des dispositifs d'interdépendance organisationnelle et mutua-

- lisation : le cas des centres d'appels virtuels », *Systèmes d'Information et Management*, 10 (3) : 93-116, 2005.
- COAT (F.) et FAVIER (M.), « Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF », *Systèmes d'Information et Management*, 4 (4) : 28-50, 1999.
- DAVENPORT (T.H.), *Mission critical : realizing the promise of enterprise systems*, Harvard Business School Press, 2000.
- DAVIS (S. A.) et BOSTROM (R. P.), « Training End Users : An Experimental Investigation of the Roles of the Computer Interface and Training Methods », *MIS Quarterly*, p. 61-85, 1993.
- DREUZY (E.) et AKOKA (J.), « Accompagner le changement chez l'utilisateur, le cas d'Air Inter », *Systèmes d'Information et Management*, 1 (2) : 61-78, 1996.
- EL AMRANI (R.), ROWE (F.) et GEFFROY (B.), « The effects of enterprise resource planning implementation strategy on cross-functionality » *Information Systems Journal*, 16 : 79-104, 2006.
- ESTEVEZ (J.), PASTOR (J.) et CASANOVAS (J.), « A Framework Proposal for Monitoring and Evaluating Training in ERP Implementation Projects », *Technical Research Report*, 2002.
- HECKMAN (R.) et GUSKEY (L.), « Sources of customer satisfaction and dissatisfaction with Information Technology Help Desks », *International Conference on Information Systems (ICIS)*, The Netherlands, 1995.
- HSU (J.) et TUROFF (M.), « Targeting computer training : improving learning by more effectively adapting training to meet user needs », *Americas Conference on Information System*, États-Unis, 2002.
- LAZONDER (A.W.) et VAN DER MEIJ (H.), « The Minimal manual : Is less Really More ? », *International Journal of Man-Machine Studies*, 39 : 729-752, 1993.
- LEMAIRE (L.), *Systèmes de Gestion Intégrés : Des technologies à risques ? - L'Impact des PGI sur l'emploi et le travail*, Ed. Liaisons, 2003.
- MARKUS (M.L.) et TANIS (C.), « The Enterprise System Experience : from adoption to success », in *Framing the domains of IT management*, ZMUD R. (ed.), Pinnaflex : 173-208, 2000.
- MARKUS (M.L.), AXLINE (S.), PETRIE (D.) et TANIS (C.), « Learning from Adopters'Experiences with ERP - Successes and Problems », *Journal of Information Technology*, 15 (4) : 245-265, 2000.
- NAH (F.), LAU (J.) et KUANG (J.) « Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems », *Business Process Management Journal*, 7 (3) : 285-296, 2001.
- NELSON (R. R.), WHITENER (E. M.) et PHILCOX (H. H.), « The Assessment of End-User Training Needs », *Communications of the ACM* 38 (7) : 27-39, 1995.
- OLFMAN (L.) et PITSATORN (P.), « End User training research : status and models for the future », in *Framing the domains of IT management*, ZMUD R. (ed.), Pinnaflex, p. 129-146, 2000.
- PETTIGREW (A.M.), « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, 1 (3) : 267-292, 1990.
- ROBEY (D.) et BOUDREAU (M.C.), « Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology : Theoretical Directions and Methodological Implications », *Information Systems Research*, 10 (2) : 167-185, 1999.
- ROBEY (D.), ROSS (J. W.) et BOUDREAU (M.C.), « Learning to Implement Enterprise Systems : An Exploratory Study of the Dialectics of Change », *Journal of Management Information System*, 19 (1) : 17-46, 2002.
- ROWE (F.), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, 4 (4) : 3-20, 1999.
- ROWE (F.), EL AMRANI (R.), GEFFEROY (B.), BIDAN (M.) et MARCINIAK (R.) « Does ERP Provide a Cross-Functional View of the Firm ? Challenging Conventional Wisdom for SMEs and Large French Firms ». *Twenty-Sixth International Conference on Information Systems*, Las Vegas, 2005.
- SAINT-LÉGER (G.), « L'après-projet ERP : retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu », *Système d'Information et Management*, 9 (2) : 77-107, 2004.
- SCOTT (J. E.), « The FoxMeyer Drugs' Bankruptcy : Was it a Failure of ERP ? », *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Milwaukee, États-Unis, 1999.
- SEGRESTIN (D.), « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la Société*, n° 61 : 3-15, 2004.

LIBERTÉ, ÉGALITÉ,  
HÉRITIER

À propos de l'ouvrage  
de Thomas PHILIPPON,  
*Le Capitalisme  
d'héritiers – La crise  
française du travail*,  
Seuil, 2007

L'an dernier, Thomas Philippon était inconnu du public français. Professeur Assistant de Finance de son état, et donc *a priori* éloigné des problématiques du travail, il opère, qui plus est, à New York, loin des débats franco-français. Or, lors de la campagne présidentielle, tous les médias ont sollicité ses avis, et les deux camps lui ont proposé d'intégrer leurs équipes. D'où est venue cette subite renommée? L'origine en est une tribune, publiée dans *Le Monde* du 28 août 2006, restée une semaine en tête des articles les plus *forwardés* du site internet de ce quotidien, et transformée, depuis lors, en un livre proposant une analyse novatrice du lien entre relations sociales «à la française» et performances économiques.

#### Les relations sociales, principal frein à l'emploi

Sa thèse principale est que les rigidités institutionnelles du marché du travail, habituellement sollicitées pour comprendre la persistance d'un niveau élevé de chômage en France (1), «n'expliquent sans doute pas plus du tiers des variations de taux d'emploi entre les pays». C'est davantage du côté des relations de travail qu'il faut chercher: «La mauvaise qualité des rela-

tions de travail constitue le frein le plus massif au dynamisme de l'économie française. [...] Depuis les années 1970, les pays dont les relations sociales sont traditionnellement conflictuelles ont vu leur taux de chômage augmenter nettement plus que dans les pays dont les relations sociales sont coopératives». Sur la base de plusieurs études comparatives (*World Value Survey*, étude portant sur 80 pays; *Global Competitiveness Report*, étude sur 102 pays), l'auteur a bâti une méthodologie permettant de mesurer la qualité des relations sociales. Qu'en ressort-il? «Le pouvoir explicatif des relations sociales [...] est remarquable. Statistiquement, la qualité des relations sociales dans l'entreprise explique 70 % des variations de taux d'emploi entre les pays. [...] On peut parler de *relations causales des relations sociales vers le chômage* (2)».

En scientifique formé à chercher les causes, T. Philippon tente de «tracer» les origines historiques de cette situation: «Les pays où le développement syndical, au XIX<sup>e</sup> siècle, a été faible et tardif sont précisément ceux qui souffrent aujourd'hui d'un manque de confiance dans les relations de travail. [...] Cette influence des conditions initiales, après plus d'un siècle, est tout-à-fait frappante». Cette mauvaise qualité des relations sociales attira aussi, en son temps, l'attention des experts américains du plan Marshall, venus évaluer les besoins hexagonaux. Entre autres motifs d'étonnement, ils notèrent que les Français n'étaient pas «conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains (3)». Constat qui renvoie à cette «étrangeté française» (4) que scrute un Philippe d'Iribarne, livre après livre...

L'«héritier» comme protection  
contre la déloyauté

Un chômage durable est, certes, la conséquence la plus visible des mauvaises relations au sein du travail, mais il n'est pas la seule conséquence de cette situation. Le grip-page des mécanismes de promotion et le manque de renouvellement des élites managériales font aussi partie des dommages collatéraux. Dans un contexte de relations de travail tendues, la compétence et la légitimité deviennent secondes dans les critères de recrutement, au profit de la loyauté. Aussi, les directions sont-elles tentées d'aller chercher à l'extérieur les ressources dont elles ont besoin au sommet des hiérarchies (une recherche d'«héritiers», car ils proviennent de la même famille, du même corps d'État, de la même Grande École, du même réseau...) et ceci, au détriment des personnels internes. L'État, tout particulièrement, a fortement développé cette stratégie. Résultat: les promus aux plus hauts postes, souvent «parachutés», sont peu enclins à déléguer des responsabilités à des collaborateurs qu'ils ne connaissent pas; lesdits collaborateurs, de leur côté, en particulier aux niveaux les plus modestes, refusent parfois les promotions, car ils ne veulent pas être suspectés de «collaboration» et doutent de l'équité des critères de sélection. Le cercle vicieux est en place.

#### La relation comme problème

L'auteur s'appuie, entre autres, sur les analyses de la bureaucratie de Michel Crozier. Mais d'autres passerelles pourraient être établies, avec les travaux d'Emmanuel Todd (sur le lien entre structure familiale et type d'autorité), ou encore avec

(1) Cf. P. CAHUC, A. ZYLBERBERG, *Le Chômage, fatalité ou nécessité?*, Paris, Éditions Flammarion, 2004 (cf. *Gérer & Comprendre*, sept. 2006).

(2) C'est nous qui soulignons.

(3) L. BOLTANSKI, *Les Cadres*, Paris, Éd. de Minuit, 1982, cité par l'auteur.

(4) Ph. D'IRIBARNE, *L'Étrangeté française*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

ceux de Marcel Gauchet (sur l'individualisme contemporain).

En effet, si l'on accepte de regarder les relations professionnelles comme la continuation – «l'actualisation», diraient les psychologues – de relations plus anciennes (celles vécues à l'école, ou même antérieurement, dans le cadre familial), alors on peut poser l'hypothèse que *les relations sociales d'un pays sont fortement corrélées à son modèle d'autorité*, en un mot: à la place qu'y tiennent les grandes «figures parentales» (5). Dans cette optique, les relations professionnelles françaises, faites d'un poids important de la hiérarchie et des normes d'autorité, et d'un faible niveau de confiance, seraient le prolongement de relations où l'enfant se voit notifier, très tôt, tout ce qu'il n'a pas le droit de faire et où, plus tard, l'élève ou l'étudiant qu'il est devenu se voit accorder, pour premier et unique droit, celui d'écouter respectueusement la parole de l'enseignant (6). Bref, *un modèle relationnel où le contact avec l'autre ne va pas de soi* (7), marqué par un écart persistant entre des mentalités résolument entrées dans l'âge de l'autonomie et des pratiques de commandement qui ne parviennent pas à se

(5) Notion empruntée à l'analyse transactionnelle, désignant les personnes détenant l'autorité: parents, enseignants, responsables hiérarchiques...

(6) À titre d'illustration, cf. la difficulté qu'a l'Université française à accepter une procédure *a priori* aussi banale que l'évaluation des enseignements par les étudiants.

(7) Marcel Gauchet parle du passage de «l'âge de l'affrontement [...] à l'âge de l'évitement»,

débarrasser d'un autoritarisme dont l'acte de décès semblait pourtant signé depuis la fin des années 1960 (8).

## Thomas Philippon Le capitalisme d'héritiers

la crise française du travail

LA REPUBLIQUE DES IDEES | Seuil

### L'amélioration des relations sociales, enjeu majeur

Thomas Philippon n'est pas éloigné de ces analyses, puisque, parmi les solutions qu'il propose, il évoque la question du type de relations nouées dès l'école: «Si l'on apprend l'anglais à tous les enfants, c'est bien parce que l'on pense que cela

confirmant ainsi la «peur du face-à-face» de Crozier. Cf. M. GAUCHET, *La Démocratie contre elle-même*, Paris, Éditions Gallimard, 2002, p. 234.

(8) Sur les incidences de cet écart sur la performance des entreprises, je me permets de renvoyer à l'introduction de mon livre *Équipes autonomes: guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Paris, Éd. d'Organisation, 2007.

sera utile dans leur vie professionnelle. Eh bien, apprendre à coopérer, à s'écouter et à décider ensemble, est aussi important que d'apprendre à parler anglais.»

Au-delà du diagnostic, le livre éclaire fortement les enjeux de l'amélioration des relations sociales. Deux exemples, parmi d'autres. Sur un plan micro-économique, l'auteur parvient à une conclusion étonnante à propos de la rémunération: «Passer d'un environnement où les relations sont hostiles à un environnement où les relations sont coopératives, tout en conservant la même position dans l'échelle des revenus, équivaut à passer du premier au troisième tiers dans l'échelle des revenus de son propre pays. [...] Les 30 % de Français les mieux payés semblent être moins satisfaits de leur travail que les 30 % de Suédois les moins bien payés.» Autrement dit, il faut,

en France, *beaucoup plus* d'argent pour obtenir *le même* niveau de satisfaction que dans un pays aux relations de travail plus harmonieuses. Si les entreprises intégraient ce constat, elles reporteraient les efforts qu'elles consacrent traditionnellement aux fiches de poste et aux salaires, sur l'amélioration des coopérations internes. Sur un plan plus macro-économique, l'ouvrage souligne bien l'intérêt de l'amélioration des relations de travail comme *levier d'accompagnement de la réforme des retraites*. Le départ des classes d'âge pleines de l'après-guerre et leur remplacement par des classes creuses vont se traduire, d'après Philippon, par une inversion de priorités: la lutte contre le chômage va devenir

seconde, par rapport au financement des retraites. Dans ce contexte, l'allongement de la durée du travail, difficilement évitable, sera d'autant moins douloureux que les seniors trouveront plaisir à rester dans leur entreprise. Les entreprises ont, là encore, un beau chantier à ouvrir pour faire évoluer des modes de gestion encore fortement centrés sur les 30-45 ans.

### Quel lien entre connaissance et action ?

Nous avons proposé à l'auteur de venir partager ses analyses avec les dirigeants d'une entreprise dans laquelle nous intervenons. Autant ses auditeurs ont bien accueilli son diagnostic, autant ils ont regretté la pauvreté de ses propositions.

Cette critique, fréquente entre l'univers académique et celui de l'entreprise, soulève la question récurrente du lien entre connaissance et action : la première est-elle nécessaire à la seconde ? La seconde a-t-elle nécessairement besoin de la première ? L'importance *pratique* de cette question mériterait des développements plus étoffés que ceux permis par le format de ce compte rendu ; aussi nous contenterons-nous de suggérer deux voies de réponse. La première nous vient de la sociologie. Peter Berger, contrairement à une certaine tradition française (9), a fermement séparé le domaine de la production de connaissance de celui de son usage : « Il en va du sociologue comme de l'espion. Son travail consiste à rendre compte, aussi exactement que possible, d'un terrain social donné. D'autres auront à décider ce qu'il y aurait lieu d'y modifier, ou, s'il en décide lui-même, ce ne sera pas dans son rôle de sociologue » (10).

(9) Cf. M. MAFFESOLI, préface à P. BERGER & Th. LUCKMANN, *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Éditions Armand Colin, tr. fr. 1996 (1<sup>re</sup> éd. 1966).

(10) P. L. BERGER, *Invitation à la sociologie*, Paris, Éditions La Découverte, tr. fr. 2006 (1<sup>re</sup> éd. 1963), p. 41.

La seconde nous vient de la psychologie de Palo Alto, qui a montré le faible intérêt d'une *connaissance fine* des problèmes pour leur résolution. Si la connaissance a une utilité pour l'action, elle est moins à chercher dans son *contenu* propre que dans le processus qu'elle permet d'enclencher : pour faire simple, la connaissance doit permettre aux acteurs de définir ce qui serait souhaitable.

Ainsi donc, que les analyses de Philippon soient plus solides que ses propositions n'est guère étonnant, en soi : les deux exercices relèvent de savoir-faire et de démarches différents (11). Et si, pour finir, l'on nous autorisait un clin d'œil, peut-être nous permettrions-nous de souligner que c'est justement une des utilités de cet étrange métier qu'est le conseil en management, que d'établir des ponts entre ces deux univers...

**Par Arnaud TONNELÉ,**  
**Consultant en management**  
**et coach**

### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : UNE AFFAIRE DE COMMUNICATION ?

**À propos du livre de Patrice  
de LA BROISE et de Thomas  
LAMARCHE (éds), *Responsabilité  
sociale : vers une nouvelle  
communication des entreprises* ?  
Presses Universitaires  
du Septentrion, 2006**

En 2001, la loi française sur les « Nouvelles Régulations Économiques » a introduit l'obligation pour les entreprises cotées en bourse d'étendre le périmètre de leur communication institutionnelle aux

dimensions environnementale et sociale de leur activité. Cette décision réglementaire a accompagné l'éclosion de documents d'un nouveau type : les rapports de développement durable ou de responsabilité sociale, traditionnellement joints en annexe au rapport annuel de l'entreprise. Dans quelle mesure ces documents constituent-ils de nouvelles formes de communication entre les entreprises et leurs interlocuteurs ? Que peut-on attendre de ces nouvelles formes de communication ? Comment analyser et comprendre leur contenu ? Quels sont les objectifs poursuivis par les acteurs, et les effets de ces communications sur les organisations ? Telles sont les questions qui ont animé un groupe de travail ; celui-ci a rassemblé différents chercheurs en communication et a donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif qui réunit des contributions de chercheurs en communication et en gestion.

Après une préface de Michel Capron, l'ouvrage réunit neuf contributions différentes, regroupées en quatre parties. Dans une première partie, Nicole D'Almeida développe une « perspective narratologique » des récits produits par les entreprises au travers des discours de leurs dirigeants, des documents de presse interne, des livres d'entreprise, des livrets d'accueil ou des rapports d'activité. À travers son analyse, elle souligne la fonction de ces récits : ils permettent de restaurer un sens et une cohérence souvent remis en question par l'instabilité grandissante, la perte de repère et l'absence de projet d'entreprise clair et fédérateur (car tels sont les traits caractéristiques des organisations contemporaines). Elle montre ensuite comment la structure de ces récits se polarise autour de deux registres narratifs. Le premier regroupe les « récits de la maisonnée ». Centrés sur l'entreprise qu'il s'agit de présenter comme un ensemble cohésif, ces récits visent à exalter l'identité de l'organisation, en puisant dans son histoire. Il s'agit de mobiliser le corps social de l'entreprise autour

(11) Nous avons déjà relevé le même contraste dans le livre de Fr. DUPUY, *La Fatigue des élites*, Paris, Éditions du Seuil, 2005 (cf. *Gérer & Comprendre*, déc. 2005).

de son succès, tout en l'opposant à ses concurrents et au reste du monde, présentés comme un extérieur menaçant. Mais la crédibilité et l'impact de ces récits sont progressivement mis à mal et l'on assiste à l'émergence d'un autre registre narratif. Par contraste avec les récits de la maisonnée, les « récits de l'engagement » visent, non pas à opposer, mais à intégrer l'entreprise au reste du monde et à lui gagner l'adhésion de son environnement. Il s'agit de montrer que l'entreprise est en adéquation avec des valeurs universelles, afin de justifier son action. La distinction entre ces deux types de récits apparaît particulièrement riche pour une relecture des évolutions contemporaines induites par la communication en matière de RSE.

Patrice de La Broise, qui conduit une analyse plus explicitement centrée sur les rapports annuels d'entreprise, souligne l'ambivalence de ces documents. Plus qu'un exercice de comptabilité, véhiculant l'idée d'une transmission neutre et objective d'informations à des tiers, le rapport annuel doit être analysé comme une activité de « communication corporate » destinée à légitimer l'activité de l'entreprise. Mais, pour l'auteur, cet état de fait n'est pas négatif en soi, dans la mesure où une approche trop figée et rigide du rapport annuel risquerait d'appauvrir le dialogue entre l'entreprise et ses interlocuteurs.

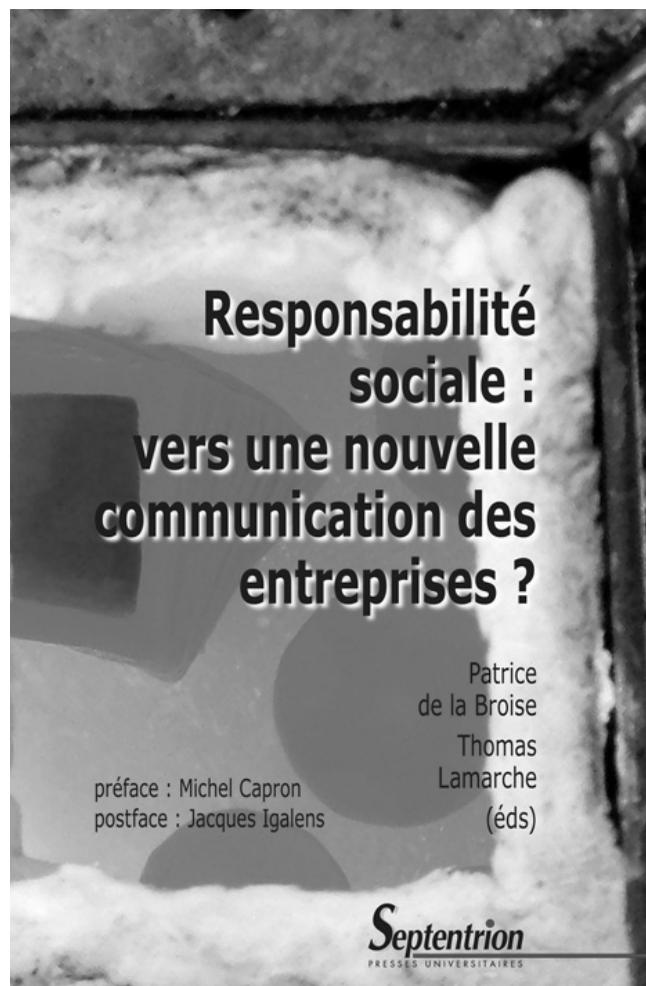
La deuxième partie de l'ouvrage s'ouvre sur l'analyse de Joseph Pirson, qui, à partir de questionnaires soumis à une vingtaine d'organisations marchandes et non marchandes, souligne la diversité des approches de la RSE rencontrées. Adoptant une perspective

*marketing*, Valérie Swaen et Joëlle Vanhamme s'intéressent ensuite aux risques potentiels auxquels s'exposent des entreprises revendiquant

rents points de vue, constituant autant de sources potentielles d'apprentissages et de nouveaux compromis.

La quatrième partie de l'ouvrage regroupe deux contributions qui abordent une spécificité de la RSE en matière de communication: la place privilégiée occupée par le chiffre, la mesure et la quantification. Marie-Andrée Caron et Marie-France Turcotte s'interrogent ainsi sur la portée des démarches de *reporting*, si on les considère comme un outil potentiel de régulation du comportement des entreprises. En analysant trois approches contrastées du *reporting* en matière de développement durable (ABB, Hydro-Quebec et Ford), les auteures montrent comment ces rapports révèlent différentes logiques d'appropriation du développement durable par les entreprises: la première approche est procédurale, la seconde est conceptuelle, et la troisième intermédiaire

entre ces deux modèles. Compte tenu de cette diversité, les pratiques de *reporting* restent hétérogènes; elles ne sauraient constituer un outil de régulation structurant du comportement des entreprises. Néanmoins, et sans céder à une vision idyllique, les auteures défendent l'idée que cette diversité est nécessaire à la diffusion des pratiques de *reporting*: leur caractère malléable permet, en effet, aux entreprises et aux parties prenantes de s'engager et de s'approprier ces pratiques. Dans un dernier chapitre, Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond et Bernard Leca reviennent sur la manière dont la référence à la mesure, à la quantification et au chiffre a permis à ARESE, agence de *rating* extra-



un engagement citoyen auprès de leurs clients. À travers un dispositif expérimental de qualité, elles quantifient notamment l'impact d'une crise médiatique sur une entreprise ayant préalablement mobilisé de tels arguments dans sa communication.

La troisième partie de l'ouvrage aborde les formes de communication générées par des dispositifs concrets: Romain Huët analyse, à cette aune, le rôle des chartes, et Catherine Bodet et Thomas Lamarche celui du Bilan Sociétal. Ces deux contributions conduisent, l'une comme l'autre, à porter un regard dynamique sur de tels outils: leur valeur, du point de vue de l'organisation, réside dans le fait qu'ils amènent à confronter diffé-

financier, de s'institutionnaliser et d'accompagner le développement des marchés de l'investissement socialement responsable en France. Dans une postface éclairante, Jacques Igalens revient sur l'aporie des discours en matière de RSE. Il souligne notamment l'énigme que représentent, du point de vue de la communication, les rapports de développement durable: comment un support unique et monolithique pourrait-il satisfaire les besoins d'information, souvent divers et contradictoires, de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise? En explorant cette question, il montre que les cibles et les objectifs de cette communication ne sont pas ceux que l'on croit (les parties prenantes, qu'il s'agirait de gérer). Il montre, par ailleurs, comment les grilles d'analyse linguistique ouvrent de nombreuses perspectives de recherche en matière de responsabilité sociale, en offrant des clés de compréhension des auteurs, des formes, des destinataires et du sens visé par ces communications.

Au-delà de la diversité et de l'hétérogénéité des différentes contributions, trois idées semblent ressortir, à la lecture de l'ouvrage. Premièrement, la communication d'entreprise en matière de RSE répond à un besoin de justification et de légitimation de l'entreprise. Deuxièmement, ces formes de communication restent embryonnaires et fortement hétérogènes, d'une organisation à l'autre. Troisièmement, l'intérêt de ces nouvelles formes de communication réside moins dans leur potentiel de contrôle de l'entreprise que dans les nouveaux apprentissages et les nouveaux échanges qu'elles génèrent, entre l'entreprise et ses différents publics.

L'originalité de l'ouvrage réside clairement dans l'apport des sciences de la communication à la compréhension des dynamiques contemporaines en matière de RSE. Ces outils d'analyse apparaissent d'autant plus importants

que, comme le souligne justement Nicole D'Almeida, l'activité de production des grandes firmes ne se limite pas aux seuls biens et services, mais s'étend de plus en plus à la production de discours et de récits. Si l'ouvrage laisse entrevoir le potentiel de tels cadres d'analyse, leur mobilisation et leur présentation restent cependant trop rarement systématiques, laissant le lecteur néophyte sur sa faim et le privant d'une compréhension suffisamment fine. Par ailleurs, les auteurs avancent à plusieurs reprises l'hypothèse d'une « nouvelle communication des entreprises », ou encore, posent la question de l'émergence d'un « nouveau paradigme » en matière de communication d'entreprise. Néanmoins, il est difficile pour le lecteur de situer l'originalité de ces nouvelles communications. À ce titre, un éclairage historique plus systématique des pratiques d'entreprise en matière de communication aurait sans doute été le bienvenu. De même, si l'ensemble des contributions se concentre sur l'analyse des documents produits par les organisations, une analyse *in situ* des pratiques et des méthodes des nouveaux experts en « communication développement durable » aurait, sans aucun doute, constitué un éclairage complémentaire de grande valeur: on aurait ainsi donné à voir la fabrique et les modalités de construction de ces formes de communication, et interrogé sous un autre angle leur nouveauté.

Finalement, ce livre constitue une invitation à explorer plus avant l'apport des approches narratologiques et des théories de la communication, pour une meilleure compréhension de la communication d'entreprise en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

**Par Aurélien ACQUIER,  
ESCP-EAP, CGS,  
École des Mines de Paris**

## LA RÉFORME DANS LES ORGANISATIONS: UN ESPOIR SANS CESSE RENAISSANT

**À propos du livre de Nils  
BRUNSSON, *Mechanisms of Hope.  
Maintaining the Dream  
of the Rational Organization.*  
Copenhagen, Copenhagen  
Business School Press, 2006**

Si les thèses qu'il défend se vérifient, ce livre devrait n'avoir aucun succès. Kant a établi la distinction entre l'erreur et l'illusion: si l'erreur peut être corrigée, l'illusion renaît d'elle-même sans qu'on puisse l'extirper. Or, cet ouvrage s'attaque à l'espoir de réforme rationnelle des organisations en tant qu'illusion.

Pourquoi analyser l'espoir  
en la réforme?

La réforme organisationnelle prend généralement la forme d'une recherche de rationalité accrue. Mais qu'est-ce que la rationalité? « *Nous essayons de préciser nos préférences – ce que nous souhaitons voir arriver. Idéalement, nous établissons une hiérarchie de nos préférences en indiquant un degré d'importance à chacune d'entre elles. Nous essayons ensuite d'identifier toutes les actions possibles – nous clarifions les options en matière d'actions – et nous tentons d'évaluer toutes leurs conséquences. Nous comparons ces conséquences à nos préférences et choisissons alors l'option qui correspond aux conséquences les meilleures. Enfin, nous agissons en accord avec le choix que nous avons retenu.* » (p. 14). À partir de là, N. Brunsson formule une série de réflexions qui vont constituer le socle de son analyse: – Il existe d'autres formes d'action que la réforme rationnelle: l'apprentissage fondé sur l'expérience, l'imitation, le suivi d'une règle; – On agit donc souvent de manière non rationnelle, et cela est vrai au

niveau individuel, comme au niveau organisationnel;

– Par contre, il y a un paradoxe de la rationalité: un individu ou une organisation se sent souvent obligé(e) d'être rationnel(e), même si cela n'est pas rationnel;

– Individus et organisations ne peuvent surtout pas dire qu'ils suivent bêtement une règle, qu'ils imitent les autres ou qu'ils vont explorer une possibilité. Si l'on veut lever des fonds sur les marchés financiers, on ne peut pas dire qu'on va explorer une possibilité: il faut présenter un plan, un projet rationnel;

– Cela tombe bien: beaucoup de règles sont plus faciles à appliquer quand il s'agit de définir ce que nous disons (ou voulons) que ce que nous faisons;

– Nous sommes donc – tout comme les organisations – « incohérents ». Nous disons que nous agissons de telle manière, et nous agissons d'une autre. Ceci n'est d'ailleurs pas un problème: il y a de

sérieuses raisons de penser qu'eu égard aux incertitudes liées au futur, il est souvent plus efficace de ne pas être rationnel et, par exemple, d'imiter les autres;

– Dans le modèle rationnel, l'individu, comme l'organisation, élabore en toute liberté ses préférences, puis son plan d'action. Dans la réalité, c'est l'inverse: les préférences sont imposées de l'extérieur (notamment l'exigence de dire qu'on est rationnel); par contre, l'action est plus libre;

– Néanmoins, l'écart – entre ce qui devrait être et ce qui est – crée des problèmes.

Donc, des réformes sont mises en place pour rapprocher les pratiques des discours. Bien évidemment, ces réformes échouent. La connaissance sur laquelle elles reposent est générale, partagée et indépendante du contexte, alors

que la connaissance dont on a besoin pour agir est locale et contextualisée. Les deux ne se rencontrent pas. Comme les réformes

des *business plans*. Dans la réalité, toutes les études menées par les chercheurs montrent que les frontières des organisations sont difficiles à établir, que

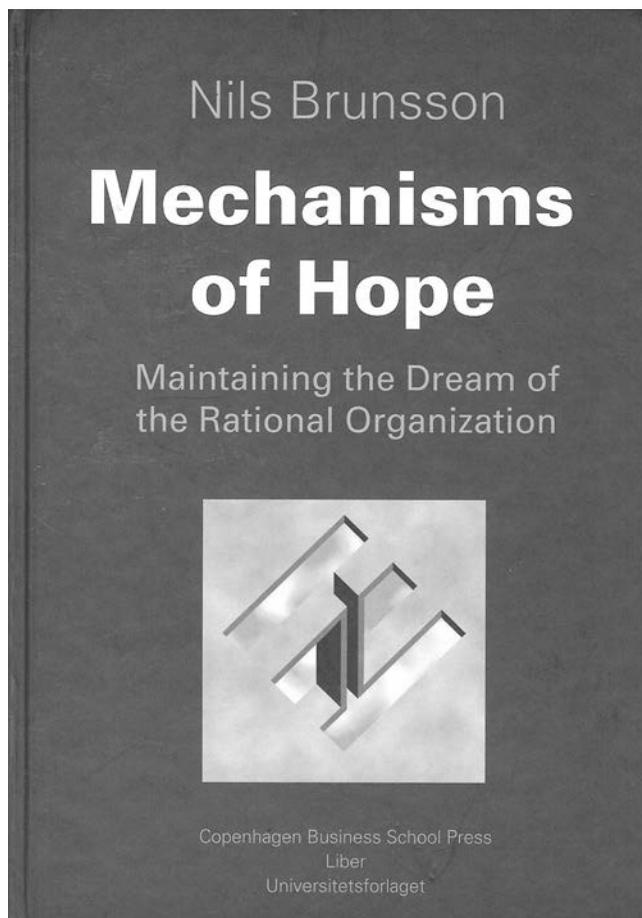
l'identité de l'organisation est traversée de contradictions profondes, que les objectifs poursuivis se découvrent dans l'action et que les méthodes de travail manquent le plus souvent de cohérence. Cette contradiction ne peut se gérer que par l'hypocrisie (1) ou la réforme.

La réforme va consister d'abord à clarifier et à formuler simplement: « Nous avons perdu de vue les objectifs simples que nos pratiques doivent atteindre... Nous allons donc faire un travail de formulation de ces objectifs et, une fois ce travail fait, les acteurs seront autonomes dans leur manière de les atteindre... ».

Deux remarques s'imposent, à ce stade.

D'abord, ce modèle réformateur est, en dépit de multiples avatars (dont certains sont relativement récents), étonnamment vieux: il reprend l'idée du management participatif par objectifs. Ces dernières années, c'est l'orientation client qui a dominé en tant qu'objectif clair et simple.

Ensuite, ce modèle n'est guère discutable: qui peut prétendre, en effet, que des objectifs clairs ne sont guère utiles, voire qu'ils sont contreproductifs (même s'il est souvent plus enrichissant de découvrir de nouveaux objectifs au fil de l'action)? Qui peut préférer un contrôle tatillon à l'autonomie, dans le cadre d'objectifs clairs? Même s'ils sont critiques, ceux à qui les réformes sont imposées ne sont pas en situation d'en discuter les principes.



échouent, on en lance d'autres. Mais si une réforme échoue, elle risque de conduire soit au désespoir, soit à l'apathie. Donc, il faut maintenir l'espoir: c'est sur ce phénomène que porte le livre.

#### Pourquoi le besoin de réforme?

Aucun dirigeant d'entreprise ne dira que son organisation a des frontières floues, une identité incertaine, des objectifs confus ou des méthodes de travail nébuleuses. Il présentera des organigrammes et

(1) Nils Brunsson est le père du concept d'hypocrisie organisationnelle (cf. BRUNSSON (N.), *The Organization of Hypocrisy. Talks, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, (new edition) 2003.

### Le cycle de la réforme : lancement-adaptation- nouvelle réforme

Le lancement de la réforme se fait plutôt en fanfare. Les résistances sont faibles : personne n'est en mesure de s'opposer à une réforme et, par ailleurs, son principe (des objectifs plus clairs, une autonomie plus grande dans le choix des moyens et des actions) est bien accepté. Cette acceptation se fonde sur ce que Nils Brunsson appelle une entente apparente (*false agreement*).

Pour les dirigeants, l'important, c'est que la réforme se mette en place. Deux choses sont ici essentielles : d'une part, la réforme est un processus de fond, difficile, et l'on admet que les pratiques ne seront changées qu'à terme ; d'autre part, si l'on veut que la réforme réussisse, il est admis qu'il faut pouvoir l'adapter au contexte. Les instigateurs de la réforme sont donc prêts à transiger, à adapter, à vider en partie la réforme de son contenu concret, pour en maintenir le principe général (ce que Nils Brunsson appelle le « *watering down* »).

Pour ceux qui doivent se réformer, il y a l'idée qu'il ne faut pas prendre de front ses supérieurs hiérarchiques. Mais il y a aussi le fait que s'interroger sur ce que l'on fait, essayer de mieux le décrire et de le penser, apparaît intéressant (si tant est que l'on ait à changer assez peu sa pratique...). Ceux dont on cherche à réformer les pratiques acceptent donc apparemment assez bien la réforme.

La première phase se passe donc bien. Elle consiste à remplir des papiers et à faire des présentations PowerPoint mettant en évidence la définition des objectifs (objectifs qui doivent paraître réalistes et pas trop difficiles à atteindre..., tout en n'étant pas trop faciles non plus). Pour autant, cette phase n'est pas forcément aisée. Elle suppose un apprentissage rhétorique. Le livre en donne un exemple intéressant, au travers d'une entreprise agro-alimentaire rachetée par un groupe plus grand. Celui-ci veut laisser à

cette entreprise son autonomie de gestion, mais il veut en même temps rationaliser cette gestion. La première phase de la réforme consiste donc à définir les objectifs, qui seront une orientation client plus prononcée. L'entreprise cherche alors à définir son client et elle arrive au résultat suivant : le client est « la famille avec enfants ». Mais, aussitôt, cette restriction paraît trop étroite : faut-il s'interdire tout autre client ? Le client est donc défini comme « les familles avec enfants », mais il est bien précisé dans les objectifs que l'entreprise s'intéressera aussi aux familles sans enfants, aux célibataires, etc. Bref, le client est « tout le monde ».

Et ensuite ? La réforme change les discours. Les gens, dans l'organisation, se mettent à parler comme la réforme le leur demande. Bien sûr, des mécanismes d'évaluation du changement des pratiques se mettent en place, la réforme prévoit un apprentissage : on regardera les résultats, et, éventuellement, on modifiera l'action en cours.

En réalité, pour qu'il y ait apprentissage, il faut que quatre conditions soient réunies : un recueil de l'information, une constance dans les aspirations, des théories de l'action, une comparaison avec l'expérience des autres.

L'information ne remonte que s'il y a conflit. Or, on l'a vu, il y a souvent consensus apparent sur la réforme.

Les aspirations changent étonnamment vite, dans la dynamique de la réforme. Au début, la réforme est présentée comme une quasi-révolution. Quatre ans après, peu de choses ont réellement changé, mais ces maigres résultats sont présentés comme de grands changements. Les aspirations ont été revues à la baisse.

Le faible impact est de toute façon attribué à des résistances et/ou des circonstances défavorables. Les théories protègent la validité du principe de la réforme, face au prosaïsme du réel.

Enfin, la comparaison avec les expériences menées ailleurs montre, elle

aussi, la validité du principe : on ne compare pas « le résultat » des réformes sur les pratiques, on compare « l'adoption » des réformes par d'autres, et l'adoption généralisée des mêmes principes renforce la conviction que ces principes sont les bons. Bref, la situation est celle d'un non-apprentissage.

Le débat public est lui-même faussé. La littérature sur la réforme est très prescriptive : les articles et les livres énoncent qu'il faut réformer, que les principes sont bons. Lorsque les effets des réformes sont abordés, ils le sont toujours au niveau de la première étape : les discours et la formulation des objectifs. Les évaluations réelles viennent tardivement, alors que d'autres réformes ont déjà été lancées. Car le processus est un *perpetuum mobile* : comme le principe a été protégé, qu'on est persuadé de son bien-fondé, et que les pratiques ont, par ailleurs, peu évolué, toutes les conditions du lancement d'une nouvelle réforme sont réunies. L'important, c'est que l'espoir en la réforme demeure.

Pour terminer, N. Brunsson donne aux réformateurs quelques savoureux conseils pour qu'ils puissent se maintenir dans un état d'espérance défiant tous les échecs possibles. Nous en citerons deux :

– *Stick with your own kind!* Divisez le travail : il y a ceux qui affirment le principe, ceux qui décident de l'adopter et ceux qui sont censés changer de pratique. Evitez les contacts entre les groupes ;

– *Principles are for others!* C'est aux autres d'appliquer vos principes. S'ils ne le font pas, raison de plus pour vouloir changer leur comportement. Les réformateurs – qu'ils soient dans le domaine des politiques publiques ou dans l'entreprise – trouveront donc dans ce livre les moyens de renouveler leurs espoirs ; les « réformés » y trouveront l'analyse de ce qu'ils subissent. Et les réformes pourront continuer leur train, nourries de nouveaux espoirs...

**Par Hervé DUMEZ,  
CRG – École polytechnique**

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## TESTIFYING

## PSYCHOSOCIOLOGY'S FREE ELECTRON

Max PAGÈS interviewed by Gilles ARNAUD  
and Francis PAVÉ

*Gérer et Comprendre* pursues its interviews with the pioneers of psychosociology. After WW II, everyone was asking how mankind had fallen to such a barbarous level. These pioneers thought that attention should be turned to the relations inside groups; and firms were a special case worth studying. The post-war period: the "30 glorious years" of economic growth in France, the attraction exercised by psychology, the fascination with America... a field to be cleared and worked in France... joint approaches, conflicts, ruptures... but their outlook has remained so young that these pioneers can still provide insight into human relations in a world that has nothing to do with the 1950s.

In his younger years, Max Pagès, now 81 years old, traveled abroad, became familiar with various social environments, and suffered from the misunderstanding between his parents. We thus better understand his open-mindedness, ability to adapt, faculty of observation and quest for reconciliation. These qualities served him well during his lifelong research on effecting changes by acting on the "socio-mental" system. Experimental psychology, American experiments in groups dynamics, nondirectivity, interventions in big firms... everything interested this pragmatic, curious pioneer. He never stopped launching new projects and was convinced that the practice of change is inseparable from the practice of research. Max Pagès became a psychotherapist. This uncontrollable force in psychosociology now wonders whether "radical moderation" might not be a decisive concept for coping with contemporary political violence – a new field of research?

## TRIAL BY FACT

## OPENING THE BLACK BOX OF DISMISSALS FOR PERSONAL REASONS

Amélie SEIGNOUR, Florence PALPACUER  
and Corinne VERCHER

How are dismissals for personal reasons handled in terms of unemployment? There are now thrice as many dismissals for this reason as for redundancy in France. What accounts for this? What does this breach of the employment contract tell us, in particular about white collars and about how organizations operate? Are dismissals for personal reasons being made in place of preretirement, since government aid for the early withdrawal of wage-earners from the workforce is drying up? Sixty eye-witness accounts bring to light the tactics adopted by employers, wage-earners and labor unions. The process of a dismissal for personal reasons is often staged so as to comply with the law while dodging it, the individual and collective levels being played off against each other. It is time to better regulate how labor courts and organizations deal with the exit of white collars from the labor force if a breach of contract is to be avoided that is opaque and unfair.

OTHER TIMES,  
OTHER PLACES

## WHY ARE THE US NAVY AND US ARMY ADOPTING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY SO DIFFERENTLY?

Cécile GODÉ-SANCHEZ

How to control the introduction of new technology in an organization? Why is information and communication technology being adopted so differently in organizations as similar as the US Navy and US Army, even though both

OTHER TIMES,  
OTHER PLACES

expect the same benefits? Feedback from American officers on duty in Afghanistan and Iraq, and interviews with French officers move us beyond a situation-based perception of how to use this new technology. Each corps' mentality, which crystallizes battlefield exigencies and accumulates experiences, turns out to be a decisive factor. A training adapted to this diversity plays a critical role that will or will not enable managers to control technology-induced changes. The US Navy quickly learned to set up procedures for countering the inflation of information so as to remain operational. The US Army has chosen to rely on training, since the introduction of the new technology has transformed the conduct of soldiers in combat. Technological changes must be adapted to the diversity of mentalities.

## OVERLOOKED...

## THE DARK SIDE OF A PROJECT, WHEN WORK ON A PROJECT THREATENS INDIVIDUALS AND SOCIAL GROUPS

Alain ASQUIN, Gilles GAREL and Thierry PICQ

Project-related activities often figure in the myth of fortune in writings on management. Invest in your job! Find self-fulfillment through involvement in the company's project! But does a project not also destroy meaning, destabilize personnel and convey the germs of new diseases? Projects have become means whereby a firm makes requirements of individuals and judges them. A project has its dark side. A review of (incipient) managerial writings on this topic and verbatim accounts from persons involved in projects provide data for this analysis. For working conditions to worsen in proportion to an increase in the stimulation to outdo yourself through involvement in a company project, something has to have gone awry in the realm of human resources inside the firm — in the very heart of capitalism.

## OVERLOOKED...

## STANDARDS OF PRACTICE AND CODES OF CONDUCT: THE ETHICS PARADOX

Brigitte PEREIRA

Firms have consecrated ethical principles and values by adopting codes of conduct and standards of practices, but how do these texts affect wage-earners? True, many of these documents are so laconic that we wonder whether the formulation of ethical principles does not simply amount to a declaration of intentions. However, the interconnections between these principles provide us with a glimpse of new obligations toward wage-earners that might enter into contradiction with the stipulations in employment contracts. This is the paradox. Given globalization, these codes and standards do not seem useless and are, in certain regards, even necessary. Furthermore, they might extend the firm's social responsibility.

## TRIAL BY FACT

## THE ROLE OF CONDUCTING CHANGE IN ERP'S SUCCESS AT AIR FRANCE

Redouane El AMRANI

An interesting case: a big firm that, it is said, succeeds where others have failed. What reasons underlie this success? The phases are analyzed whereby Air France implemented an Enterprise Resource Planning program, with its implications for a tho-

roughgoing transformation of operations and managerial tools. Everything depended on how the change was conducted. If the right analysis was not made of the impact of future organizational changes, or if the right price was not set on the phase of analyzing future users' needs, the efforts of all parties involved – and the company's investment – would come to naught. Might the chain of learning be endless? Might it not be necessary to train the persons who train others who are responsible for...

**Arnaud TONNELÉ : FREEDOM, EQUALITY, INHERITANCE.** On Thomas Philippon's *Le Capitalisme d'héritiers - La crise française du travail* (Paris, Seuil, 2007).

**Hervé DUMEZ : REFORMING ORGANIZATIONS: HOPE EVER ANEW** On Brunsson Nils' *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization* (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2006).

**Aurélien ACQUIER : SOCIAL RESPONSIBILITY IN FIRMS: A QUESTION OF COMMUNICATION?** On Patrice de la Broise and Thomas Lamarché's (eds.) *Responsabilité sociale: Vers une nouvelle communication des entreprises?* (Presses Universitaires du Septentrion, 2006).

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

### DAS FREIE ELEKTRON DER PSYCHOSOZIOLOGIE

Max PAGÈS (*Psychologe, Psychotherapeut, ehemaliger Universitätsprofessor*) im Gespräch mit Gilles ARNAUD und Francis PAVÉ

*Gérer & Comprendre* setzt hiermit die eingehenden Gespräche mit den Pionieren der PsychosozioLOGIE fort. Alle haben sich nach dem Zweiten Weltkrieg gefragt, wie es möglich war, dass Menschen auf dieses Stadium der Barbarei zurückfallen konnten. Alle sagten sich, dass man sich für die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe interessieren musste, und deshalb stand das Unternehmen im Brennpunkt des Interesses. In der Zeitspanne der Dreißig Glorreichen entstand das große Interesse für die Psychologie, die Faszination für die amerikanischen Erfahrungen auf einem Gebiet, das in Frankreich erst in der Entwicklung begriffen war ... Es gab gemeinsame Wege, Konflikte, Brüche, aber alle haben sich den jugendlichen Geist bewahrt, der sie heute wieder dazu antreibt, die zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Welt zu erforschen, die nichts mehr mit derjenigen der fünfziger Jahre gemein hat.

Max Pagès ist 81 Jahre alt und gibt spontan Einblick in das, was ihn bewegt. Schon in jungen Jahren reist er ins Ausland, lernt unterschiedliche soziale Milieus kennen, leidet unter den Unstimmigkeiten zwischen seinen Eltern. Vor diesem Hintergrund versteht man seine geistige Offenheit, seine Anpassungs- und Beobachtungsgabe, seine Bereitschaft zur Aussöhnung. Seine Qualitäten stellt er in den Dienst beständiger Forschungsarbeit: es geht ihm darum, Veränderungen durch Einwirkung auf das „sozio-mentale“ System zu bewirken. Die experimentelle Psychologie, die amerikanischen Erfahrungen mit der Gruppenpsychologie, die nichtdirektive Methode, die Intervention in Großunternehmen: alles interessiert ihn. Pragmatisch und neugierig hört er nicht auf, neue Problematiken in Angriff zu nehmen, überzeugt davon, dass Veränderungspraxis und Forschungspraxis nicht voneinander zu trennen sind. Max Pagès, das unkontrollierbare Element der PsychosozioLOGIE, wurde Psychotherapeut und fragt sich heute, ob die „radikale Mäßigung“ nicht das entscheidende Konzept angesichts einer Welt voller politischer Gewalttätigkeit ist ... ein neuer Forschungsweig?

### ZU DEN HINTERGRÜNDEn DER PERSONENBEDINGTEN KÜNDIGUNG

Amélie SEIGNOUR, Florence PALPACUER, Corinne VERCHER

Welcher Kategorie von Arbeitslosigkeit entspricht die personenbedingte Kündigung? Heute sind in Frankreich Kündigungen dieser Art drei mal zahlreicher als betriebsbedingte Kündigungen. Worauf

ist dieser Erfolg zurückzuführen? Was besagt diese privilegierte Art der Auflösung von Arbeitsverhältnissen über das Funktionieren der Organisationen, insbesondere wenn hiervon leitende Angestellte betroffen sind? Soll die personenbedingte Kündigung die vorzeitige Versetzung in den Ruhestand ersetzen, da die staatlichen Hilfsleistungen zurückgehen? Der Artikel legt deutlich die Taktiken der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften dar, und beleuchtet etwa sechzig Erfahrungsberichte der verschiedenen Akteure. Der Verlauf einer personenbedingten Kündigung hat oftmals Ähnlichkeiten mit einer theatralischen Inszenierung, die es möglich macht, das Gesetz gleichzeitig einzuhalten und zu umgehen. Hierbei wird das Individuelle gegen das Kollektive ausgespielt. Für die Autoren ist es Zeit, zu einer besseren Regelung des „Ausscheidens leitender Angestellter“ im Zusammenspiel mit Gewerkschaften und sozialer Rechtsprechung zurückzukehren, um die Fehlentwicklungen einer undurchsichtigen und ungleichen Behandlungsweise der Auflösung von Arbeitsverhältnissen zu vermeiden.

### WARUM ENTSCIEDEN SICH DIE SACHVERSTÄNDIGEN DER US-NAVY UND DER US-ARMY FÜR UNTERSCHIEDLICHE PRAKTIKEN ZUR EINFÜHRUNG DER INFORMATIONSTECHNOLOGIEN?

Cécile GODE-SANCHEZ

Wie funktioniert die Einführung neuer Technologien in großen Organisationen? Warum vollzog sich die Aneignung der Informationstechnologien in einander so nahestehenden Sphären wie der US-Navy und der US-Army auf so unterschiedliche Art und Weise, während man für die beiden Armeekorps ein und denselben Nutzen erwarten konnte? Der Autor stützt sich auf Erfahrungsauswertungen von amerikanischen Offizieren in Afghanistan und im Irak und auf Gespräche mit französischen Soldaten, um zu zeigen, dass eine rein situationsgebundene Einschätzung der Verwendung von Informationstechnologien nicht ausreicht. Die kulturelle Identität jeder Gemeinschaft, in der sich die spezifischen Gegebenheiten und die Summe der kollektiven Erfahrungen kristallisieren, erweist sich als entscheidender Faktor. Der Ausbildungsprozess, der auf die konkrete Vielfalt

ANDERE ZEITEN;  
ANDERE ORTE

eines bestimmten Bereichs zugeschnitten ist, spielte eine kritische Rolle in der Verwaltung und der Kontrolle der technologischen Umrüstung. Die US-Navy hat sich sehr schnell dafür entschieden, die Informationsflut einzugrenzen, um in der Aktion effizient zu bleiben. Die US-Army hingegen setzte auf vermehrte Ausbildung, da durch die Einführung der Informationstechnologien das Kampfverhalten der Soldaten stark verändert würde. So viele kulturelle Identitäten, so viele Ansätze zur technologischen Veränderung ...

#### DIE DUNKLE SEITE DER PROJEKTE, WENN INDIVIDUEN UND GESELLSCHAFTLICHE KOLLEKTIVE DURCH PROJEKTARBEIT IN GEFAHR GERATEN

*Alain ASQUIN, Gilles GAREL, Thierry PICQ*

Mit dem Begriff Projektarbeit verbindet sich in einer gewissen Managerliteratur der Mythos des glücklichen Handelns. Geht in eurer Arbeit auf ! Entfaltet eure Fähigkeiten im Projekt ! Doch wird in einem Projekt nicht auch Sinn zerstört, ist es nicht auch Träger von pathologischen und destabilisierenden Entwicklungen ? Im Unternehmen sind Projekte zu regelrechten Prozeduren zur Prüfung und Beurteilung von Individuen geworden. Kurz und gut, die „dunkle Seite“ der Projekte existiert. Dieser Artikel möchte diesen Aspekt provisorisch systematisieren und stützt sich sowohl auf Fachliteratur für Manager, in der dieses Thema ansatzweise behandelt wird, als auch auf zahlreiche Äußerungen von beteiligten Akteuren, die auf Erfahrungen mit Projektarbeit zurückschauen können. Wenn sich die Arbeitsbedingungen im gleichen Maße verschlechtern, wie die Tendenz zunimmt, in den Unternehmen zum Über-sich-selbst-Hinauswachsen und zur Teamarbeit aufzufordern, kann im Reich des Humankapitals, und damit im Kernbereich des Kapitalismus, nicht alles mit rechten Dingen zugehen.

#### CHARTAS UND VERHALTENSKODIZES : DAS ETHISCHE PARADOX

*Brigitte PEREIRA*

Wenn Unternehmen durch die Berufung auf Chartas und Verhaltenskodizes die Bedeutung von Prinzipien und ethischen Werten anerkennen, stellt sich auch die Frage nach den Auswirkungen auf die Arbeitnehmer. Sicherlich kann man nicht übersehen, dass der Inhalt zahlreicher Dokumente so lakonisch ist, dass man sich fragen muss, ob die ethische Formalisierung nicht lediglich von deklaratorischem Wert ist. Doch die Aufstellung dieser Prinzipien enthält auch neue Verpflichtungen gegenüber den

VERKANNT REALITÄTEN

VERKANNT REALITÄTEN

VERKANNT REALITÄTEN

Arbeitnehmern, die im Widerspruch zu den Anforderungen ihrer Arbeitsverträge stehen können. Dies wirft also ein Paradox auf. Dennoch erscheint ein solches Vorgehen im Kontext der Globalisierung nicht unnötig : diese Instrumentarien haben sogar eine gewisse Notwendigkeit. Sie könnten eine Entwicklung zur erweiterten sozialen Verantwortung der Unternehmen fördern.

#### DER ANTEIL DER DURCHFÜHRUNGSMODALITÄTEN AM ERFOLG EINES „ERP“ BEI AIR FRANCE

*Redouane EL AMRANI*

Ein großes Unternehmen, von dem gesagt wird, es habe dort Erfolg, wo andere scheitern, weckt allseits Interesse. Wenn es zudem um die Durchführung einer organisatorischen Veränderung geht und um die Gesellschaft Air France, so möchte man die Gründe dieses Erfolgs kennen. Dies ist das Ziel des Autors, der die aufeinander folgenden Etappen der Durchführung eines ERP in diesem Unternehmen analysiert. Es handelt sich um eine tief greifende, transversale und lokale Reform der Arbeitsstrukturen und insbesondere der Verwaltungsmethoden. Alles hing von der Durchführung des Prozesses ab. Wer die Auswirkungen zukünftiger Strukturänderungen und den Preis für die Analyse des Bedarfs der zukünftigen Benutzer nicht richtig einschätzt, wird erleben, dass alle Bemühungen der betroffenen Personen und die Investitionen des Unternehmens unnütz gewesen sind. Bei der Lektüre des Artikels kann man sich fragen, ob die aufeinander folgenden Ausbildungsprogramme nicht endlos verkettete Prozesse sind : man müsste diejenigen ausbilden, die die Entscheidungsträger der Strukturveränderungen ausbilden ...

AN TATSACHEN GEMESSEN

MOSAİK

**Arnaud TONNELÉ : FREIHEIT, GLEICHHEIT, ERBE**  
Zum Buch von Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers – La crise française du travail*, Seuil, 2007.

**Hervé DUMEZ : REFORMEN IN DEN ORGANISATIONEN : EINE IMMER WIEDER AUFLEBENDE HOFFNUNG**

Zum Buch von Brunsson Nils, *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2006.

**Aurélien ACQUIER : DIE SOZIALE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN : EINE FRAGE DER KOMMUNIKATION ?**

Zum Buch von Patrice de la Broise und Thomas Lamarche (Hrsg.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Presses Universitaires du Septentrion, 2006.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINION

#### EL ESPÍRITU LIBRE DE LA PSICOSOCIOLOGIA

*Entrevista con Max PAGÈS (psicólogo, psicoterapeuta, exprofesor universitario), realizada por Gilles ARNAUD y Francis PAVÉ*

Gérer & Comprendre continúa con sus grandes entrevistas de los pioneros de la psicología. Tras la Segunda Guerra mundial, todo el mundo se preguntó cómo el hombre había podido llegar a tal

OPINION

punto de barbarie. Todos se dijeron que había que interesarse en las relaciones entre los hombres al interior de los grupos, y la empresa constituía uno de los grupos más importantes. Era el tiempo de la posguerra, los Treinta Gloriosos, el frenesí por la psicología, la fascinación por las experiencias americanas, un terreno completamente virgen en Francia... Existieron caminos comunes, conflictos, rupturas, pero la gente conservó esa juventud de

espíritu que hace que aún hoy en día, las relaciones humanas se escrutan en un mundo que no tiene nada que ver con el de los años 1950.

Max Pagès tiene 81 años y se confiesa abiertamente. Cuando joven viajaría al exterior, conocería diferentes medios sociales y sufriría de las disputas entre sus padres. Tal vez sus experiencias nos permitan entender mejor su espíritu abierto, su capacidad de adaptación y de observación, su búsqueda de la reconciliación. Él pondrá en práctica estas cualidades al servicio de una investigación constante: obtener el cambio actuando sobre el sistema "socio-mental". La psicología experimental, las experiencias americanas sobre los grupos, la no directividad, la intervención en grandes empresas: todo le interesa. Gracias a su espíritu pragmático y curioso, no deja de emprender nuevas acciones, con la convicción que práctica de cambio y práctica de investigación son indisolubles.

Max Pagès, el elemento incontrolable de la psicociología, se ha vuelto sicoterapeuta y se pregunta, hoy en día, si la "moderación radical" no es un concepto determinante frente a las violencias políticas del mundo actual... ¿un nuevo campo de batalla para Pagès?

#### ¿QUÉ ESCONDE EL DESPIDO POR MOTIVOS PERSONALES?

*Amélie SEIGNOUR, Florence PALPACUER, Corinne VERCHER*

¿A qué tipo de tratamiento del desempleo corresponde el despido por motivos personales (LMP por sus siglas en francés)? Actualmente en Francia, este tipo de despidos es tres veces más numeroso que los despidos económicos: ¿cuáles son las razones de este "éxito"? ¿Qué revela este modo de ruptura preferido, en especial para los ejecutivos, sobre el funcionamiento de las organizaciones? ¿Está destinado a reemplazar la pre-jubilación, en un contexto de reducción de las ayudas del Estado? El artículo expone claramente las tácticas del empleador, del empleado y de los sindicatos, apoyándose en más de 60 testimonios de los diferentes actores. La aplicación de un LMP se convierte frecuentemente en toda una puesta en escena teatral, que permite respetar y burlar la ley al mismo tiempo. Lo individual juega contra lo colectivo. Para los actores, es tiempo de volver a una mejor regulación de estos "desfases", por parte de los sindicatos y las jurisdicciones sociales, con el fin de evitar los excesos de un modelo de "divorcio laboral" opaco y desigual.

#### ¿POR QUÉ LOS DIFERENTES CUERPOS DEL EJÉRCITO AMERICANO ADOPTAN DE FORMA DIFERENTE LA TI?

*Cécile GODÉ-SANCHEZ*

¿Cómo controlar la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones? ¿Por qué la adopción de la Tecnología de la Comunicación se desarrolla de forma diferente en medios tan cercanos como la armada americana y el ejército americano, cuando se esperaba que estos dos cuerpos militares sacaran el mismo provecho de ella? Las opiniones de los oficiales presentes en Afganistán e Irak y las entrevistas con militares franceses permiten que el autor vaya más allá de una percepción puramente situacional del uso de la TI. La identidad cultural de cada

comunidad, que cristaliza las restricciones de campo y la acumulación de las experiencias colectivas, ha demostrado ser un factor determinante.

Un aprendizaje adaptado a la diversidad tiene un papel crítico en este proceso, ya que permite que el administrador tenga o no el control sobre el cambio tecnológico. El ejército americano ha adoptado rápidamente los medios para controlar la inflación de información y seguir siendo eficaz en el campo operativo. Asimismo, ha decidido apostar por la formación, ya que el comportamiento de los hombres en combate ha cambiado gracias a la TI. Tantas identidades culturales como cambios tecnológicos adaptados...

#### EL LADO OSCURO DE LOS PROYECTOS. CUANDO LOS PROYECTOS PONEN EN PELIGRO A LOS INDIVIDUOS Y A LOS GRUPOS SOCIALES

*Alain ASQUIN, Gilles GAREL, Thierry PICQ*

Este artículo trata de proponer una estructuración temporal, utilizando la escasa literatura administrativa sobre el tema, y numerosos verbatims de los actores implicados en los proyectos. Para que las condiciones de trabajo se deterioren a medida que aumenta el estímulo de la auto-superación y del trabajo colectivo, algo debe andar mal en el reino de los Recursos Humanos empresariales y, por consiguiente, en el corazón mismo del capitalismo.

#### CÓDIGOS DE CONDUCTA: LA PARADOJA ÉTICA

*Brigitte PEREIRA*

La consagración, por parte de las empresas, de los principios y valores éticos, a favor de la adopción de decálogos y códigos de conducta, suscita interrogantes sobre la repercusión de estos textos para los empleados. Por supuesto, no se puede ocultar el contenido lacónico de muchos documentos, hasta un punto que se puede llegar a preguntar si la formalización ética sólo tiene una vocación declarativa. Ahora bien, a través de la articulación de estos principios, se revelan igualmente nuevas obligaciones para los empleados, que pueden estar en contradicción con las exigencias derivadas de sus contratos de trabajo. Una paradoja aparece.

No obstante, este enfoque no parece inútil. En el contexto de la globalización, estos instrumentos parecen ser de una cierta necesidad. Por otra parte, pueden evolucionar en el sentido de una responsabilidad social mayor de las empresas.

#### EL PAPEL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO EN EL ÉXITO DE UN ERP (SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRADA) EN AIR FRANCE

*Redouane EL AMRANI*

Una gran empresa que parece tener éxito en campos en que las otras fracasan suscita siempre mucho interés. Además, cuando se trata de la aplicación de un cambio organizativo y de Air France, el interés por conocer las razones de este éxito es aún mayor.

El autor del artículo diseña las etapas sucesivas de la instauración de un ERP; es decir, una reestructuración transversal y local profundas del modo de funcionamiento. En especial, de las herramientas de gestión. Todo se decide en el desarrollo e imple-

LOS HECHOS LO  
DEMUESTRAN

mentación misma del cambio. El que no haya estimado el impacto de los cambios organizativos futuros a su justo valor, ni la fase de análisis de las necesidades de los futuros usuarios, verá arruinados todos los esfuerzos de las personas implicadas, al igual que las inversiones de la empresa. A la lectura del artículo podríamos preguntarnos si la cadena de la formación no es un proceso sin fin: habría que formar a quienes forman a los responsables del cambio.

MOSAICOS

**Arnaud TONNELÉ : LIBERTAD, IGUALDAD, HEREDERO**  
Comentarios sobre el libro de Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers – La crise française du travail*, Seuil, 2007.

MOSAICOS

**Hervé DUMEZ : LA REFORMA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA ESPERANZA QUE RENACE SIN CESAR**

Comentarios sobre el libro de Brunsson Nils, *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2006.

**Aurélien ACQUIER : LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (RSE), ¿CUESTIÓN DE COMUNICACIÓN?**

Comentarios sobre el libro de Patrice de la Broise y Thomas Lamarche (eds), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Presses Universitaires du Septentrion, 2006.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### СВИДЕТЕЛЬСТВО

#### Свободный электрон психосоциологии

Беседу с **Максом Пажес** (психологом, психотерапевтом, бывшим университетским профессором) провели **Жиль Арно** и **Франсис Паве**

Журнал «Управлять и понимать» продолжает серию бесед с первооткрывателями психосоциологии. После Второй мировой войны все они задавали один и тот же вопрос: как человек дошел до такой стадии варварства? Все пришли к выводу, что нужно интересоваться отношениями между людьми в группах, а предприятие является привилегированной группой. Это было после войны – тридцать славных лет, увлечение психологией, зачарованность американскими опытами, область, совершенно нетронутая во Франции... Были избитые пути, конфликты, ссоры, но все они сохранили молодость ума, благодаря которой сегодня они пристально наблюдают за отношениями людей в мире, который не имеет более ничего общего с пятидесятью годами.

Максу Пажес 81 год, и он спонтанно открывает душу. Совсем молодым он путешествовал за границей, узнал жизнь различных слоев общества, страдал от разногласий своих родителей. Теперь мы лучше понимаем открытость его ума, его способность к адаптации и наблюдению, поиск примирения. Он поставил эти качества на службу постоянного поиска: добиться перемен, воздействуя на «социо-ментальную» систему. Экспериментальная психология, американские опыты с группами, отказ от директивности, выступления на крупных предприятиях: его интересует все! Прагматичный и любознательный, он постоянно принимается на новые проекты, твердо убежденный, что практика перемен и практика поиска неразрывно связаны. Макс Пажес, неконтролируемый элемент психосоциологии, стал психотерапевтом, и сегодня он задается вопросом: не является ли «радикальная умеренность» определяющей концепцией перед лицом политического насилия современного мира... Новый проект?

### ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

#### Открыть «черный ящик» увольнения по личным мотивам **Амели Сейнур, Флоранс Пальякюэр, Коринн Верше**

Какому типу безработицы соответствует увольнение по личным мотивам? Сегодня во Франции число таких увольнений в три раза превышает увольнения по мотивам экономическим: каковы причины этого успеха? Какой свет проливает этот привилегированный способ разрыва профессиональных отношений, в особенности со стороны руководящих кадров, на функционирование организаций? Призвано ли такое увольнение заменить досрочный выход на пенсию в контексте сокращения государственных дотаций? В статье ясно излагается тактика работодателя, работника и профсоюзов, на примере около шестидесяти свидетельств различных участников. Оформление такого увольнения часто представляет собой театрализованную постановку, которая позволяет соблюдать закон, обходя его. Индивидуальное играет против коллективного. Для действующих лиц пришло время вернуться к лучшему регулированию этих «уходов со сцены руководящих кадров», благодаря профсоюзным организациям и социальным судебным инстанциям, чтобы избежать пороков непрозрачного и несправедливого способа покидать предприятие.

### ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

#### Почему в американской армии и на американском флоте по-разному осваивают ИКТ?

**Сесиль Год-Санчес**

Как освоить введение новых технологий в организации? Почему овладение информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) по-разному проходит в таких схожих организациях, как американская армия и флот, тогда как для обоих армейских корпусов ожидалось решающие преимущества? Рассмотрение опыта американских офицеров в Афганистане и в Ираке, беседы с французскими военными позволили автору пойти дальше, чем простое ситуационное восприятие использования ИКТ. Культурная самобытность каждого общества, которая кристаллизует ограничительные факторы на местах и

накопление коллективного опыта, становится определяющим фактором. Обучение, адаптированное к различиям, играет в этом критическую роль, которая позволит (либо нет) управленцу контролировать технологические перемены. US Navy быстро внедрила способ бороться с инфляцией информации, чтобы оставаться эффективной при ведении операций. US Army выбрала упор на профессиональную подготовку, т.к. введение ИКТ оказывало сильное влияние на поведение военнослужащих в бою. Сколько культурных идентичностей, столько и адаптированных технологических перемен...

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Темная сторона проектов. Когда индивидуумы и социальные коллективы подвергаются опасности, работая над проектом

**Ален Аскен, Жиль Гарель, Тьерри Пик**

Проектная деятельность является в определенной менеджерской литературе мифом о счастливом труде. Вкладывайтесь в работу! Расцветайте в проекте! Но не является ли проект также разрушителем смысла, носителем патологий и дестабилизации? На предприятии проекты стали подлинными требовательными машинами, которые оценивают людей. Короче, «темная сторона» проектов существует. В статье делается попытка предложить временное структурирование, мобилизуя менеджерскую литературу, которая еще находится в зачаточном состоянии, и многочисленные вербальные участники проекта. Чтобы условия труда ухудшались по мере поощрения работников к тому, чтобы они превосходили сами себя, и стимулирования коллективной работы, надо, чтобы что-то неладно было в Королевстве лодских ресурсов на предприятии, и следовательно, в самом сердце капитализма.

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Хартин и кодексы поведения: этический парадокс

**Брижит Перейра**

Признание предприятиями этических принципов и ценностей, принятие хартий и кодексов поведения ставит вопросы о важности этих текстов для работников. Конечно, нельзя игнорировать проблему лаконического содержания многих документов, задавая вопросом – не является ли этическая формализация простым декларативным демаршем. Но при разработке этих принципов выявляются новые обязанности по отношению к служащим, которые могут войти в противоречие с требованиями, вытекающими из трудового соглашения. Возникает определенный парадокс. Тем не менее, этот демарш не представляется бесполезным в контексте глобализации: обнаруживается, что эти инструменты даже в чем-то полезны. Кроме того, они могут эволюционировать в направлении более широкой социальной ответственности предприятий.

### ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

#### Роль введения изменений в успехе плана управления ресурсами предприятия (ERP) на Эр Франс

**Редуан Эль Амрани**

Крупное предприятие, которое преуспевает там, где терпит неудачу другие – это интересно. Когда, кроме того, речь идет о введении организационных перемен и компании Эр Франс, хочется узнать глубинные причины такого успеха. В этом заключается демарш автора, который внимательно изучил последовательные этапы внедрения в этой компании плана управления ресурсами предприятия (ERP), т.е. коренного трансверсального и локального пересмотра способа его функционирования, в частности инструментов управления. Секрет состоял в самом проведении изменений. Те, кто не сумеют по достоинству оценить последствия будущих организационных перемен, ни цену этапа анализа потребностей будущих пользователей, сведут на нет усилия специалистов и капиталовложения предприятия. При чтении статьи задаешь вопросом: не является ли цепочка профессиональной подготовки бесконечной процедурой? Следовало бы обучать тех, кто будет обучать ответственных за проведение изменений...

## МОЗАИКА

### **Свобода, равенство, наследник**

О книге Тома Филиппона *Капитализм наследников – французский кризис труда*, изд-во Seuil, 2007 г.

### **Реформа организаций: вечно возрождающаяся надежда**

О книге Брюнсона Нильса *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of*

*the Rational Organization*. Копенгаген, изд-во Copenhagen Business School Press, 2006 г.

### **Социальная ответственность предприятий (RSE): дело в коммуникации?**

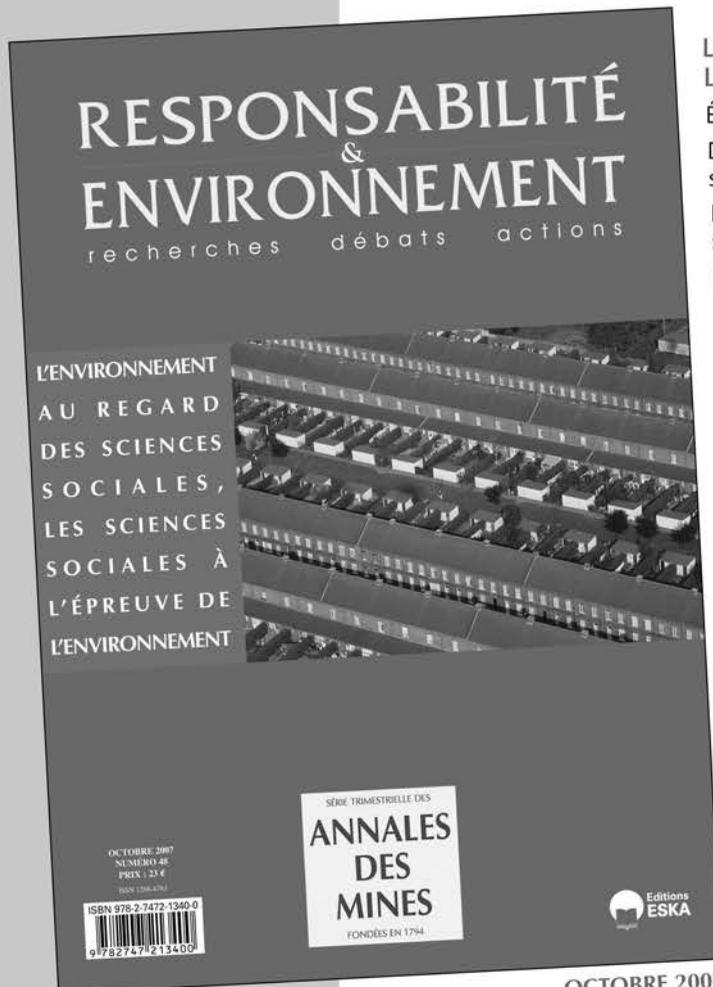
#### **Орельен Акье**

О работе Патриса де ла Бруас и Тома Ламарш (издатели) *Социальная ответственность: к новой коммуникации предприятий?* Изд-во Presses Universitaires du Septentrion, 2006 г.

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

## SOMMAIRE



### L'ENVIRONNEMENT AU REGARD DES SCIENCES SOCIALES, LES SCIENCES SOCIALES À L'ÉPREUVE DE L'ENVIRONNEMENT

ÉDITORIAL – *François VALÉRIAN*

De l'environnement au « développement durable », un aperçu des rapports entre sciences sociales et questions environnementales – *Stéphane FRIOUX*

Les attentes du Délégué interministériel au développement durable par rapport aux sciences sociales – *Christian BRODHAG*

L'environnement, objet des sciences sociales

L'environnement, objet géographique ? – *Yvette VEYRET*

Quelle histoire pour l'environnement ? – *Geneviève MASSARD-GUILBAUD*

Économie de l'environnement ou Économie écologique ? – *Franck-Dominique VIVIEN*

Dire le développement durable – *Nicole d'ALMEIDA, Béatrice JALENQUES-VIGOUROUX*

Des mots aux pratiques

Le succès social du « développement durable » ou : qu'est-ce que le « développement durable » pourrait faire aux sciences sociales ? – *André MICOUD*

*Sustainable development* : un problème de traduction – *Franck-Dominique VIVIEN*

Pour un renouveau urbain : gestion des héritages et inégalités. Difficultés sociales et risques environnementaux en Seine-Saint-Denis, 1850-2000 – *Anne-Cécile LEFORT*

L'industrie chimique et ses riverains : une relation ambivalente. Le cas de la grande région lyonnaise – *Thierry COANUS, François DUCHÈNE, Emmanuel MARTINIS*

La gestion durable des ressources naturelles

Gestion durable d'une ressource forestière à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. L'exemple de la Grande Chartreuse – *Émilie-Anne PÉPY*

Les cultures de l'eau : la naissance des aquacultures en France au XIX<sup>e</sup> siècle – *Olivier LEVASSEUR*

Pêche à la ligne et gestion des ressources piscicoles. Le Sud-Ouest de la France de la fin des années 1880 à la fin des années 1930 – *Jean-François MALANGE*

La ressource en eau, richesse ou patrimoine dans les politiques de développement durable ? – *Florence RICHARD-SCHOTT*

L'insoutenable durabilité de nos pratiques scientifiques ? Quand le développement durable interroge les sciences sociales et la société – *Yann CALBÉRAC*

*Ce dossier a été coordonné par Stéphane FRIOUX*

## BULLETIN DE COMMANDE

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

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

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Responsabilité & Environnement** octobre 2007 - numéro 48 (ISBN 978-2-7472-1340-0) 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 .....