

On observe, dans les organisations, des dysfonctionnements ou des crises liés au heurt de logiques différentes, voire contradictoires entre elles. S'agit-il, comme en mécanique, de résistances au frottement, qui ne remettent pas fondamentalement en cause les modèles sur lesquels on se fonde pour agir, ou est-ce plus profond? Le présent numéro de *Gérer & Comprendre* donne divers exemples donnant à penser que les contradictions sont, en réalité, au cœur du management d'institutions, d'entreprises, voire de secteurs économiques entiers. Ainsi, Jacques BARRAUX relate la manière dont la Presse économique française a su évoluer, dans l'après-guerre, vers davantage de professionnalisme et de rigueur, en surmontant maintes contradictions, dont celle de parler librement d'entreprises dont le journal attend des ressources. Elle se trouve aujourd'hui confrontée à un nouveau défi: comment concilier le « temps court » d'Internet, qui permet une circulation quasi instantanée de l'information et le « temps long », indispensable à son traitement rationnel et organisé, qui est le véritable rôle du journalisme. Autre question, non encore résolue, liée à l'évolution technique: l'échec relatif de la « télématique automobile » n'est-il pas lié au fait qu'elle relève de trois univers différents – l'automobile, les télécommunications et les fournisseurs de contenus – dotés de logiques spécifiques difficilement conciliables?

Ces contradictions peuvent revêtir un caractère individuel et moral: la pression permanente exercée par les entreprises sur leurs cadres en matière de résultats ne dégénère-t-elle pas dans certains cas en des comportements de harcèlement injustifiables? Quel type d'organisation mettre en place, pour éviter de telles dérives?

L'opposition entre logiques locales et logique globale peut conduire également à des situations paradoxales: bien qu'il s'agisse d'une priorité régulièrement réaffirmée par les pouvoirs publics, la chirurgie ambulatoire se développe, en France, beaucoup moins vite que dans d'autres pays, en particulier parce que le nombre de lits d'un service est un critère majeur de reconnaissance des patrons de la médecine. François ENGEL et les Docteurs Maxime CAUTERMAN et Ayden TAJAHMADY montrent comment ce développement peut résulter d'initiatives locales, indépendamment des incitations mises en place au niveau national.

De même, des employés de services publics peuvent apporter aux usagers des prestations allant très au-delà des règles qui leur sont prescrites, en mettant en œuvre, sous la forme d'un « don gratuit », leur propre vision du rôle de leur institution.

Plus systématiquement encore, la mondialisation conduit à des confrontations particulièrement complexes entre des logiques multiples: par exemple, la réussite d'une fusion d'entreprises de nationalités différentes exige de concilier entre elles non seulement certaines particularités nationales, mais aussi des différences entre cultures de métier, qui peuvent être encore plus marquées.

Mais les structures en place peuvent, elles aussi, avoir un certain ressort: ainsi, la France et l'Allemagne ont su harmoniser leurs diplômes de gestion avec le système anglo-saxon dominant du « LMD » (licence, master, doctorat), tout en conservant leur organisation propre (fondée, respectivement, sur les grandes écoles de commerce et sur le titre de « *Diplom-Kaufmann* »).

La coexistence de logiques contradictoires ne doit pas être déplorée, ni – ce qui serait pire – niée. Elle doit au contraire être révélée et analysée: il y a là, en effet, un puissant moteur de progrès, permettant de faire émerger des solutions innovantes, voire révolutionnaires, en opérant un dépassement dialectique des contraires.

Pierre COUVEINHES

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° 94 • DÉCEMBRE 2008

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.anales.org

Pierre COUVEINHES

Rédacteur en chef

Isabelle de BÉARN

Secrétaire générale de la rédaction des Annales des Mines

Martine HUET

Assistante 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

Iconographe

Marise URBANO

Réalisation

## ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre

75002 Paris

Directeur de publication

Serge KEBABTCHIEFF

Tél. : 01 42 86 56 00

Fax : 01 42 60 45 35

## TARIFS

Voir encart p. 97-98

## FABRICATION

AGPA Éditions

4, rue Camélinat

42000 Saint-Étienne

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

## COUVERTURE

Antidotaire de Bernard de Gordon et Guy de Chauliac : *Le chirurgien*Guy de Chauliac enseignant, miniature, 15<sup>e</sup> siècle. Paris BNF.

Ph © Josse/LEEMAGE.

## 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<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> de couverture et page 102

## 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

Pierre COUVEINHES

Rédacteur en chef des Annales des Mines

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 PALLEZ

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

Francis PAVÉ

Centre de sociologie des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Jérôme TUBIANA

Danone

Michel VILLETTE

ENSIA

Jean-Marc WELLER

LATS - École Nationale des Ponts et Chaussées

GÉRER &amp; COMPRENDRE

RELECTEURS HORS COMITÉ

Frank 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

Francis 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-Michel 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

# G É R E R 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**ANIMER UNE ÉCONOMIE  
FRAGILE : ÉCHOS D'UNE  
HISTOIRE AGITÉE...Entretiens avec Jacques BARRAUX, menés par  
Nicolas MOTTISL'ÉPREUVE  
DES FAITS**14**DÉVELOPPER LA CHIRURGIE  
AMBULATOIRE : LES LIMITES  
DES POLITIQUES INCITATIVESPar François ENGEL et les Docteurs  
Maxime CAUTERMAN et Ayden TAJAHMADYL'ÉPREUVE  
DES FAITS**25**L'EUROPE DES MASTERS EN  
FORMATION : LE PROCESSUS DE  
BOLOGNE AU TRAVERS DES CAS  
ALLEMAND, ANGLAIS ET  
FRANÇAIS

Par le Professeur Nicolas MOTTIS

DÉBAT

**38**COMBATTRE LE HARCÈLEMENT  
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :  
PROPOSITION D'UN PROCESSUS  
D'INTERVENTIONPar le Dr. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY et  
le Dr. Richard WINTERLE HARCÈLEMENT  
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :  
UNE AFFAIRE À TRAITER AVEC  
PRUDENCECommentaire de l'article  
de Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy  
et Richard Winter

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET

RÉALITÉS MÉCONNUES

**55**CULTURE DE MÉTIER ET  
INTÉGRATION POST  
FUSION-ACQUISITIONLe cas de l'intégration des  
systèmes de reporting lors  
de l'acquisition de Nippon  
Dantai par AXA

Par Michaël VIEGAS PIRES

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**64**GOUVERNANCE DISTRIBUÉE  
VERSUS GOUVERNANCE  
CENTRALISÉE : LES DEUX  
STRATÉGIES DE LA TÉLÉMATIQUE  
AUTOMOBILE

Par Gilles GAREL et Christian NAVARRE

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**80**LE DON GRATUIT : LE CAS  
D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Par Yvan BAREL et Sandrine FREMEAUX

MOSAÏQUE

**90**Jean-Marc WELLER  
DES SERVICES PUBLICS  
FACE AUX VIOLENCESÀ propos du livre de de Francis GINSBOURGER,  
*Des services publics face aux violences. Concevoir  
des organisations source de civilité*, Paris,  
Éd. ANACT, 2008RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**93**ANGLAIS, ALLEMAND,  
ESPAGNOL ET RUSSE

# ANIMER UNE ÉCONOMIE FRAGILE : ÉCHOS D'UNE HISTOIRE AGITÉE...

La presse économique en France est un secteur fragile, qui a connu de nombreux bouleversements au cours des trente dernières années. Le paysage de ce secteur a été recomposé plusieurs fois, avec des disparitions, apparitions, fusions de titres, des entrées et sorties d'actionnaires (parfois les mêmes) sur des horizons courts ou encore des changements radicaux de modèles économiques, en particulier, ces dernières années, du fait de l'explosion d'Internet. L'objectif de cet article, fondé sur des entretiens avec un acteur-clé du domaine, est de mettre en perspective les enjeux de management auxquels les responsables des entreprises de presse sont confrontés.



Entretiens avec **Jacques BARRAUX**, journaliste, ancien Directeur de la

rédaction du quotidien *Les Échos*, menés par **Nicolas MOTTIS**, professeur à l'ESSEC, les 25 septembre 2007, 29 octobre 2007, 29 novembre 2007, 3 janvier 2008 et 11 septembre 2008

**Gérer & Comprendre:** *Quel a été votre parcours?*

**Jacques Barraux:** Il est assez classique. Les acteurs de la presse économique de la génération d'après 1968 avaient majoritairement suivi une formation droit-Sciences Po, et j'ai été dans ce cas. Il a fallu attendre les années 80 pour que le recrutement des journalistes

économiques s'ouvre à la gestion, avec des diplômés issus des écoles de management.

Par la suite, j'ai effectué la totalité de ma carrière dans des journaux économiques. Après des débuts à l'hebdomadaire *Entreprise*, j'ai passé quelques années à la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). J'ai alors participé à la

NEUVIÈME ANNÉE UN franc le Numéro 20 SEPTEMBRE 1896

# JOURNAL DES INDUSTRIELS

“ REVUE DES CHEMINS DE FER ÉCONOMIQUES ” -- “ MONITEUR DES TRAMWAYS ”

RÉUNIS (FONDÉS EN 1887)

INDUSTRIE, SCIENCES, COMMERCE, ARTS & AGRICULTURE

Paraissant les 5 et 20 de chaque mois

GRACIEUSEMENT mis à la disposition de la  
SOCIÉTÉ DES INDUSTRIELS & COMMERÇANTS DE FRANCE  
ainsi que de tous ses membres

Le Journal est envoyé GRATUITEMENT à titre d'essai pendant un mois aux personnes qui nous en font parvenir la demande directement.

ABONNEMENTS	REDACTION ET ADMINISTRATION	PUBLICITÉ
PARIS..... (un an) 15 fr.	PARIS — 67, Rue de Provence, 67 — PARIS	La ligne dans les annonces..... 3 fr.
DÉPARTEMENT.. — 18 —		— dans le texte..... 5 fr.
ÉTRANGER..... — 20 —		CONTRATS A FORFAIT

## PRINCIPAUX COLLABORATEURS

<p><b>INDUSTRIE ET SCIENCES</b></p> <p>MAX DE NANSOUTY, O. I. O., Ingénieur, Rédacteur industriel au journal <i>Le Temps</i>.</p> <p>VICTOR POPP, ingénieur, fondateur de la <i>Compagnie Parisienne de l'air comprimé</i>.</p> <p>E. DIEUDONNÉ, Ingénieur des Mines, ancien ingénieur du service électro-mécanique de l'Exposition Universelle de 1889 et de l'Exposition des Sciences et Arts Industriels (1890) ; ancien membre du jury de l'Exposition du Progrès (1894).</p> <p>FOURNIER, Ingénieur, concessionnaire du tramway funiculaire de Belleville.</p> <p>DE FÉRAL, Ingénieur (chemins de fer et tramways automobiles).</p> <p>CL. GARY, Ingénieur des mines, inspecteur aux chemins de fer du Midi.</p> <p>E. LÉGERET, O., Ingénieur chimiste.</p> <p>HENRY DE MONTESSU, ingénieur, (jeau, gaz, électricité.)</p> <p><b>COMMERCE ET COLONIES</b></p> <p>MEULEMANS, O., directeur de la <i>Revue Diplomatique</i>.</p> <p>D<sup>r</sup> ISAAC, député de la Guadeloupe.</p> <p>F. CAUDENAIRE, Ingénieur des Arts et Manufactures à Alger.</p> <p><b>AGRICULTURE ET QUESTIONS FONCIÈRES</b></p> <p>J. FRUT, licencié en droit, ancien inspecteur du Crédit Foncier de France.</p> <p><b>ASSURANCES</b></p> <p>P. SARLAT, attaché à la Compagnie des Assurances générales.</p>	<p><b>ÉCONOMIE POLITIQUE : QUESTIONS SOCIALES</b></p> <p>SASVARI, directeur de la <i>Revue d'Orient</i> (Budapest).</p> <p>Abbé GARNIER, directeur du journal <i>Le Peuple français</i>.</p> <p><b>BREVETS D'INVENTION</b></p> <p>DE LAZARO, O., délégué du gouvernement espagnol à l'Exposition Universelle de 1889.</p> <p><b>MÉDECINE, HYGIÈNE, SALUBRITÉ</b></p> <p>D<sup>r</sup> BONDON, chef des laboratoires de l'hôpital St-Lazare.</p> <p><b>DROIT ET JURISPRUDENCE INTERNATIONALE</b></p> <p>BOURGERIE, avocat à la Cour d'appel de Paris, conseiller municipal.</p> <p>DIAMANT, ancien notaire.</p> <p>LEGRAND, licencié en droit, ancien avoué.</p> <p>VAN ROOY, avocat à Bruxelles.</p> <p><b>ARTS ET BELLES LETTRES</b></p> <p>PIERRE WOLFF, O., auteur dramatique.</p> <p>MONTJOYEUX, homme de lettres, chroniqueur à l'<i>Echo de Paris</i>.</p> <p>EDMOND MISSA, O. I. O., compositeur de musique.</p> <p>QUINSAC, artiste peintre, médaillé, hors concours.</p> <p><b>VELOCIPÉDIE</b></p> <p>PIERRE LAFFITE, de l'<i>Echo de Paris</i>.</p> <p><b>FINANCES ET BANQUE</b></p> <p>RENÉ WOLFF, chroniqueur financier.</p> <p>BERTAL, publiciste.</p> <p>A. FROIDEFOND, (de la Maison Froidefond et Cie, banquiers.)</p> <p><b>PUBLICITÉ</b></p> <p>QUINAUD, O., publiciste.</p>
---	--

Rédacteur en chef:  
**G. DE LAMARCODIE**  
Ingénieur-consultant  
Ancien élève de l'École polytechnique

LE JOURNAL DES INDUSTRIELS se trouve :

à PARIS : dans tous les kiosques des Boulevards ;  
en FRANCE : dans toutes les Gares (Bibliothèque HACHETTE et C<sup>ie</sup>)  
à LONDRES : 39, Old Compton Street et 9, Coventry Street ;

à BRUXELLES : Maison ISTACE, 14, Galerie du Roi, et 8, passage des Princes.  
en ITALIE : Maison J<sup>r</sup> VUAGNOUX, 4, via Arcivescovado, Turin.

© ROGER-VOLLET

« Pendant toute la III<sup>e</sup> République, un soupçon permanent pèse sur la presse financière »  
(*Journal des Industriels*, 20 septembre 1896).

création en 1975 de la *Revue Française de Gestion*. J'en suis parti en 1977, pour la brève aventure du quotidien *J'informe* et un rattrapage au vol à l'hebdomadaire *Le Nouvel Économiste*, né de la fusion d'*Entreprise* et des *Informations*. J'y suis resté cinq ans, avant de rejoindre *L'Usine Nouvelle*, l'autre grand journal du *business* (évidemment plus spécifiquement industriel), ce qui m'a conduit à réaliser de nombreux voyages d'études et visites sur le terrain, qui m'ont beaucoup appris.

En 1984, j'ai été contacté par Jean Boissonnat, alors au sommet de la réussite de *L'Expansion*, pour créer un deuxième magazine économique dans le groupe, le mensuel *L'Entreprise*, dont je suis devenu le rédacteur en chef. Son lancement a été une réussite, car la

France de Mitterrand était, à ce moment-là, en pleine vague de conversion aux valeurs entrepreneuriales. En 1992, j'ai été nommé directeur de la rédaction de *L'Expansion*, que j'ai quittée quelques années plus tard pour rejoindre *Les Échos*, où j'ai occupé plusieurs postes, avant d'en devenir le directeur de la rédaction en 2004. J'ai quitté le groupe *Les Échos* début 2008.

Parallèlement à cet itinéraire, sans surprise, de journaliste, j'ai été pendant quelques années président de l'Association des Journalistes Économiques et Financiers, ce qui donne une vision horizontale d'une profession assez hétérogène : presse boursière, services économiques de la presse généraliste, magazines de *business*, radio-télévision, etc. ; profession hétérogène

également en termes de ligne éditoriale: presse de gauche anti-capitaliste, presse de droite plus ou moins libérale, plus ou moins européenne ou eurosceptique.

*Quelle est l'histoire de la presse économique en France ?*

C'est une histoire qui finit mieux qu'elle n'avait commencé, en termes de crédibilité et de professionnalisme. Pendant toute la III<sup>e</sup> République, un soupçon permanent pèse sur la presse financière, qui n'est alors soumise à aucune règle éthique. Les accusations du type « Les journalistes boursicotent et acceptent de l'argent », « C'est le Comité des Forges qui dicte la ligne éditoriale », « L'Allemagne finance des journaux », l'implication directe ou indirecte de journalistes dans divers scandales financiers (à partir du scandale de Panama, par exemple); tout cela a contribué à discréditer largement l'information sur la Bourse, sur les placements ou sur la vie des affaires. Le procès était instruit à la fois par l'extrême droite et par l'extrême gauche. Quant à l'économie générale, elle était faiblement couverte dans la presse de l'époque, à l'exception de la crise de 1929 et d'affrontements purement idéologiques en matière de politique monétaire. Les choses vont changer avec l'avènement du Front Populaire et les affrontements droite/gauche sur la politique économique et sociale. Les journaux renforcent alors leurs rédactions afin de couvrir et de commenter l'actualité.

*Et après la guerre ?*

Après la Seconde guerre mondiale, le régime qui naît en France est en partie le résultat d'un compromis entre communistes et gaullistes. La distribution d'aides financières publiques est très large. L'État s'implique massivement dans la restructuration de l'offre de presse. Suite à la collaboration et à l'épuration qui la sanctionne, une redistribution très large de l'actionnariat des journaux est engagée, au profit de réseaux d'influence liés à la Résistance. À l'obscurité des coulisses de la presse d'avant-guerre succède une autre obscurité, celle des amitiés et des coalitions d'intérêts, propres aux périodes d'après-guerre. Il faudra attendre le début des années cinquante pour voir les professionnels de presse s'intéresser pour de bon à l'information économique. Certes, dès le lendemain de la guerre, *L'Usine Nouvelle* et *Les Échos* avaient repris leur activité, mais on les classait alors encore dans la famille de la presse professionnelle. Ils allaient élargir leur « spectre » éditorial un peu plus tard. C'est donc de la presse magazine qu'est venu le renouvellement des styles journalistiques et des méthodes d'enquête. Hachette – dont la star « maison » était alors Pierre Lazareff – va tirer le premier, en créant *Entreprise*, en même temps que le mensuel *Réalités*. C'est l'époque où la télévision d'État inaugure des chroniques sur la Bourse et où la presse généraliste commence à se doter de vrais services économiques. Puis arrivent la V<sup>e</sup> République, le Marché

Commun de l'Europe des Six et le boom des années 60 – autant de carburants puissants pour le développement de l'information économique. En 1967, on assiste à un événement journalistique majeur: le lancement du magazine *L'Expansion* par le duo Jean-Louis Servan-Schreiber-Jean Boissonnat. Le nouveau magazine est sophistiqué dans la forme, tout en étant irrévérencieux quant au fond: deux caractéristiques aux antipodes de la presse française de l'époque! La France commence à s'aligner sur les standards anglo-saxons, en matière de presse.

*L'Expansion* est en fait la troisième création d'entreprise de presse réussie par la famille Servan-Schreiber. Après *Les Échos* (au début du XX<sup>e</sup> siècle) et *L'Express*, *L'Expansion* naît ainsi au moment où Antoine Riboud se prépare à dynamiter le vieux capitalisme français, en lançant une OPA hostile sur « l'institution » Saint-Gobain. La presse économique devient un des acteurs-clés des affrontements de la vie du *business*, ce qui implique un effort constant de neutralité et d'objectivité. L'effet boomerang est meurtrier pour le journal, qui se laisse prendre dans les filets des manipulateurs d'opinion.

En matière d'économie, la presse des années 60-70 s'organise par familles politiques, identifiables jusqu'à la caricature. *Le Figaro* contredit *L'Humanité*. *Les Échos* règnent dans la sphère patronale. *Le Monde*, bâti sur les cendres du journal *Le Temps*, dont il est l'opposé idéologiquement, défend une ligne de gauche militante et étatiste sous l'impulsion du chef de son service économique, Gilbert Mathieu, sévère procureur du monde de l'argent. Inattaquable sur le plan personnel, Gilbert Mathieu aura une forte influence sur les jeunes générations de journalistes économiques, tant de droite que de gauche. La nouvelle presse magazine, ouverte au *business* et aux idées libérales, retiendra la leçon: l'exigence éthique deviendra un des thèmes constamment repris par la communauté des trois cents journalistes économiques qui forment l'ensemble de la profession (tous types de presse confondus).

Ce qu'il faut retenir de cette époque, c'est qu'enfin, en France, l'information économique commence à être traitée selon les standards en vigueur dans les grands pays développés.

*Quel a été le point de rupture, s'il y en a eu un ?*

Le premier courant d'air frais vient avec la signature du Traité de Rome, en 1957. Dans une France protectionniste (et jamais entièrement remise de la Première guerre mondiale), la création du Marché Commun fait un peu l'effet d'une bombe atomique. La nécessité d'une information économique de qualité devient une évidence aux yeux des cadres et des dirigeants, qui s'appêtent à prendre la relève de la génération de l'immédiat après-guerre. Mais les choses ne se passent pas aussi vite que ceux-ci le sou-

haïteraient. D'un côté, le pays connaît une croissance rapide et s'ouvre au monde de manière étonnante. De l'autre, le contrôle des changes est maintenu, l'interventionnisme public est plus que jamais vivace et les partis de droite restent franchement étatistes.

La deuxième rupture intervient pendant le septennat de Valéry Giscard d'Estaing. Son ministre des Finances, René Monory – dont Michel Pébereau est le directeur de cabinet –, se veut le promoteur d'une politique favorable aux entrepreneurs et à la Bourse. L'impact des réformes des années 70 aurait été plus radical si le pays n'avait pas eu à digérer les deux chocs pétroliers de 1974 et 1978. Mais il reste que les premières législations réellement favorables à la libre entreprise apparaissent sous le gouvernement de Raymond Barre. Celui-ci a la chance d'être plutôt bien traité par la presse économique, les jeunes journalistes ayant souvent été ses élèves, à l'Université ou à Sciences Po.

La victoire de la gauche à l'élection présidentielle de 1981 s'accompagne de l'arrivée d'hommes nouveaux aux postes clés de l'économie. Après une première réaction de panique des classes possédantes, la parenthèse idéologique se referme assez vite et on entre alors, au milieu des années 80, dans une période très favorable au développement de la presse économique. Le jeu dialectique entre la gauche au pouvoir et un monde patronal requinqué par l'accélération de la croissance produit une sorte d'effet de levier, favorable à l'information économique. Tous les titres montent en puissance et il s'en crée de nouveaux : face à *L'Expansion*, Axel Ganz lance (en partenariat avec Bertelsmann) le mensuel *Capital*, qui va prouver que l'on peut multiplier par deux le marché naturel de la presse économique.

La fin des années 80 et le début des années 90 voient un élargissement du nombre des lecteurs potentiels, mais aussi un changement profond dans la manière de recueillir et de traiter l'information économique à l'intérieur des entreprises. Avec le recours aux méthodes de *benchmarking*, avec l'apparition des premiers effets de la mondialisation et l'élévation du niveau de formation des cadres d'entreprise, les attentes se font plus exigeantes. La presse technique, souvent sous la coupe des professions, et au contenu souvent un peu court et corporatiste, se voit concurrencée par une presse économique plus fiable, plus généraliste et ouverte à de nouvelles formes de services aux lecteurs, ce qui préfigure la révolution Internet qui se produira, une décennie plus tard.

En fin de compte, quatre hommes symbolisent un demi-siècle d'histoire de l'information économique, en raison du rôle qu'ils ont joué dans la structuration mentale du milieu. À l'hebdomadaire *Entreprise*, Michel Drancourt crée un genre nouveau : l'information micro-économique à l'anglo-saxonne. Gilbert Mathieu, au *Monde*, impose une certaine rigueur morale à une profession exposée aux influences et aux manipula-

tions. Aux *Échos*, puis au *Nouvel Économiste*, Michel Tardieu labellise, en quelque sorte, un style de direction de rédaction très rigoureux, et il affiche sans complexe son libéralisme. Jean Boissonnat, enfin, de par ses qualités de pédagogue, sort l'information économique de son ghetto en la rendant accessible au grand public. Fils d'ouvrier catholique, il avait passé une partie de sa carrière au quotidien *La Croix*, avant de faire de *L'Expansion* le grand journal des cadres des années 1970-2000 et de devenir éditorialiste à Europe 1.

*Ces précurseurs ont-ils été influencés par ce qui s'était déjà passé, à l'étranger, dans leur domaine ?*

Oui. Ils ont tous – sauf Gilbert Mathieu – été fascinés par l'Amérique, où ils allaient souvent. À la suite des « Missions de Productivité » aux États-Unis, dans l'immédiat après-guerre, quelques visites de journaux américains (*Fortune*, *Business Week*, *The Wall Street Journal*) avaient été organisées. À partir de ce moment-là, la presse anglo-saxonne va être systématiquement disséminée dans les rédactions, à Paris. À cela s'ajoutent des partenariats capitalistiques. Ainsi *L'Expansion* a été lancé, au départ, avec une participation en capital du groupe McGraw Hill.

*Mais le paysage que vous décrivez donne l'impression d'être, encore aujourd'hui, très franco-français ? C'est assez surprenant, quand on observe ce qui s'est passé dans les entreprises, durant la même période...*

Pas du tout ! D'abord, des investisseurs étrangers ont pris des positions dans des entreprises de presse spécialisée. Au cours des dix dernières années, l'actionnariat des groupes de presse économique a été plusieurs fois reconfiguré. *L'Expansion* appartient aujourd'hui au groupe belge Roularta. *Les Échos* ont été cédés en 1988, sous le gouvernement Balladur, au groupe Pearson, propriétaire du *Financial Times*. Ils viennent d'être rachetés par Bernard Arnault, ancien propriétaire de *La Tribune*, mais, pendant plus de vingt ans, ils ont profité de leur cousinage avec le *Financial Times* pour s'organiser et fonctionner dans un esprit de large ouverture à l'international. De son côté, *Capital* reste la propriété de l'allemand Bertelsmann. La mondialisation de l'information touche la France comme les autres pays, mais il faut bien comprendre qu'il existe un facteur d'une importance primordiale : la langue. Ce n'est pas facile, pour un investisseur, d'intervenir sur le contenu éditorial d'une publication rédigée dans une langue qu'il ne possède pas. Certes, la langue anglaise court aujourd'hui largement sur les écrans des internautes français, mais les citoyens restent – et resteront – attachés à une presse s'exprimant dans la langue du pays. Il en va de même, dans tous les pays.

*Certes, mais un Allemand ne voit pas nécessairement les choses comme un Français et, si tous les articles conti-*

*nuent à être écrits par des Français, ne risque-t-on pas de passer à côté d'une partie des problèmes? D'autant plus que les entreprises elles-mêmes vivent en permanence ces tensions et s'attendent probablement à être éclairées avec des grilles de lecture différentes...*

J'insiste: le facteur linguistique joue un rôle fondamental. Les petits génies capables d'écrire correctement dans une autre langue que celle de leur enfance sont des exceptions. Le principe d'une rédaction mondialisée, dans laquelle se retrouvent des journalistes de langues différentes, est bien sûr envisageable, à condition de s'exprimer en anglais. Mais nous parlons ici des grands titres de la presse française. Cela ne signifie pas qu'ils soient condamnés à vivre enfermés dans une bulle franco-française; il existe, en effet, bien d'autres moyens de briser le carcan national et de s'ouvrir au monde. Par exemple: ouvrir des bureaux et envoyer des correspondants à l'étranger; faire appel à des informateurs ou à des enquêteurs de la nationalité du pays concerné; organiser des veilles sur Internet 24 heures sur 24 grâce à des contacts personnels; multiplier les partenariats avec des publications étrangères; monter des conseils de rédaction plurinationaux; héberger, au sein de sa propre équipe de rédaction, des correspondants en France de journaux étrangers, etc. Et, bien sûr, s'assurer que tout journaliste qui débute dans la profession soit totalement à l'aise dans, au moins, deux langues étrangères.

*Comment les acteurs clés que vous mentionniez ont-ils réussi à développer leur entreprise?*

Il faut revenir à l'histoire. Deux groupes et une famille ont joué un rôle essentiel dans le développement initial des grands titres de presse économique: Hachette, Havas et la famille Servan-Schreiber. Le groupe Havas (nationalisé après 1945) est devenu une sorte de pivot commercial de la grande presse, tant à Paris qu'en province. À l'époque, le mélange des genres ne choquait pas: Havas vendait de la publicité et il était, en même temps, actionnaire de journaux et de radios.

On entre alors dans une période de normalisation, chez les grands titres économiques. Partout, les rédactions sont étoffées, avec des journalistes bien formés et correctement rémunérés, avec des ressources de publicité en forte croissance et des diffusions réelles de mieux en mieux maîtrisées. S'inspirant des méthodes à l'américaine des managers qui avaient lancé *L'Expansion*, les gestionnaires n'ont plus cessé d'invoquer – sinon d'appliquer – la règle des trois clés de tout bon journal économique: une solide équipe de rédaction, un service abonnements/diffusion confié à des spécialistes du marketing de presse et un service publicité vigoureux, mais strictement tenu à l'écart du contenu éditorial.

*Et, pour Les Échos, que se passait-il, au moment où s'installait une nouvelle presse magazine?*

Le journal avait appartenu à la famille Servan-Schreiber depuis sa création en 1908. Malgré la réussite spectaculaire du lancement de *L'Express*, une absurde dispute de famille aboutit en 1963 à la vente du journal à un industriel de la pharmacie, Pierre Beytout. Après sa mort, c'est son épouse, Jacqueline, qui va diriger le journal, lequel profite à plein de la croissance des « Trente Glorieuses »: de 43 000 exemplaires en 1963, la diffusion va bondir à près de 100 000 exemplaires au moment du rachat du journal par les Anglais, en 1988. Entre-temps, une compétition musclée avait commencé avec un nouveau quotidien économique, né de la fusion de plusieurs titres de la presse boursière, dont *La Cote Desfossés: La Tribune*, qui devient le challenger des *Échos*.

*Les Échos*, plus florissants que jamais, ont alors l'image d'un journal de droite patronale. *La Tribune*, elle, va être perçue comme un journal de centre gauche, à l'image de son directeur de la rédaction, Jean-Michel Quatrepoint, ancien journaliste du *Monde*, qui débauche d'un seul coup le quart de la rédaction des *Échos*. C'est une période heureuse, pour les journalistes débutant dans le métier: la presse embauche...

Mais le lancement d'un quotidien coûte très cher et l'actionnaire principal de *La Tribune* ne tient pas le choc. C'est alors qu'on assiste à l'entrée en scène de Jean-Louis Servan-Schreiber, qui rêve de bâtir un groupe de presse international. *La Tribune* est intégrée au Groupe L'Expansion (avec plusieurs autres titres). Pour financer le développement de son groupe, Jean-Louis Servan-Schreiber ouvre son capital à des minoritaires tels que Dow Jones (propriétaire du *Wall Street Journal*), à un groupe allemand éditeur du *Handelsblatt* et à des investisseurs privés, comme Marc Ladreit de Lacharrière. Son rêve: créer une fédération de journaux européens en rachetant des petits titres dans différents pays de l'Ouest et de l'Est (le mur de Berlin vient de tomber).

Mais la richesse rédactionnelle de *La Tribune* et sa liberté de ton ne vont pas parvenir à entamer les positions, bétonnées, des *Échos*. La fuite en avant du Groupe L'Expansion, trop vite grandi, l'amène à accumuler des pertes, qui conduiront à l'explosion du groupe. Il est repris par la filiale presse-édition d'Havas, qui conserve le noyau historique du groupe, mais revend *La Tribune* à... Bernard Arnault.

*Cela a-t-il des conséquences, pour les journalistes? La structure de l'actionariat a-t-elle eu un impact sur le contenu des journaux?*

Pas vraiment, et c'est miracle, si l'instabilité capitaliste des journaux ne les a pas fait glisser dans la médiocrité. Le métier de journaliste économique a continué à attirer des talents. Il était même jugé attractif par des populations nouvelles de candidats de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Ainsi, c'était le bazar, au niveau actionnarial, mais les inves-

tisseurs ne franchissaient pas la porte des rédactions. Il faut dire qu'au même moment, la concurrence entre *La Tribune* et *Les Échos* avait un effet stimulant sur l'ensemble du secteur. *Le Figaro* s'est ainsi invité dans la bagarre, avec la création de ses « pages saumon », et les autres quotidiens ont doublé, voire triplé, le nombre de leurs pages économiques. La concurrence sur les *scoops*, les analyses, les dossiers et les reportages a contraint tout le monde à sortir par le haut et à faire comme si les directions générales fonctionnaient dans la sérénité!

*Parlons un peu du modèle de production: quand on observe ce qui se passe dans une conférence de rédaction, on est frappé de voir à quel point tout est prédéterminé; on traite de la matière nouvelle un peu comme s'il n'y avait aucune surprise...?*

C'est une impression, que vous pouvez avoir, mais qui ne correspond pas vraiment à la réalité. Dans un quotidien, on est chaque matin devant des pages blanches: tout est possible, en fonction de la conjoncture et des événements de la journée. Mais il se trouve que, dans un journal d'une certaine dimension, les journalistes sont répartis dans des services spécialisés. Chacun connaît les épisodes précédents de l'actualité de son secteur et il est rare qu'il y ait, chaque matin, de grosses surprises. Si vous suivez Renault depuis plusieurs années, vous n'allez pas sursauter à la moindre dépêche de l'AFP... Cela explique peut-être le flegme des journalistes spécialisés, au cours des conférences de rédaction du matin auxquelles vous avez pu assister.

*Le contenu d'un journal comme Les Échos apparaît, en fait, très formaté...*

C'est volontaire, car le lecteur exige tout à la fois de la clarté et de la continuité dans la disposition des rubriques. Il veut pouvoir s'y retrouver, dans son journal. L'éditeur doit prendre d'innombrables précautions, avant de modifier une formule qui marche. Le « formatage » du journal, comme vous dites, est également imposé par des considérations industrielles, commerciales et juridiques. Ainsi, les rotatives ne peuvent imprimer qu'un certain nombre de pages par cahier. Par ailleurs, la loi contraint au respect d'une certaine proportion entre la publicité et le contenu rédactionnel. Chaque matin, le plan de charge du journal est à reconstruire, en fonction de l'importance plus ou moins grande de l'actualité, rubrique par rubrique, de la quantité de publicité à insérer, du nombre de pages en couleur et des contraintes éventuelles de distribution. Une fois toutes les données rassemblées, il va être possible d'élaborer le « chemin de fer », cette simulation page par page de la forme et du contenu du journal qui sera bouclé en fin de journée. Chaque centimètre carré du journal est ainsi aménagé et, par la suite, le contrôle de gestion analysera les coûts du journal page par page.

Si l'on s'attache ensuite au traitement de l'information, chaque article du journal est appelé à entrer dans une case bien précise. Le fond dicte la forme: un éditorial ou un article d'opinion n'aura pas le même aspect physique qu'un article d'information, qu'une brève très sèche ou qu'un clin d'œil « air du temps ». La maquette, la définition des rubriques, les rendez-vous éditoriaux, les visuels, les principes d'illustration...: tout cela est inscrit dans une charte très détaillée. Un journal a d'autant plus de personnalité que l'équipe de rédaction en chef a eu tout le temps nécessaire pour bien travailler sur cette charte, puis pour l'expliquer à tous les journalistes et collaborateurs du journal.

Dans un journal comme *Les Échos*, la charte est d'autant plus rigoureuse que le journal s'adresse à un public de décideurs qui ont des attentes à la fois verticales et horizontales. Verticales: retrouver tout de suite la page où sont traitées les informations de son secteur. Horizontales: prendre le pouls de l'économie générale et se brancher sur les débats d'idées du moment. La solution adoptée consiste à publier le journal en deux cahiers, l'un macro-économique et éditorialisant, l'autre, strictement *business*, avec des formats et des longueurs précises pour chaque type d'article. L'unité de mesure est la « ligne »: pour un article de quinze lignes, on parle de « brève », pour vingt-cinq lignes, de papier court (information seule), et pour soixante-quinze lignes, de papier plus complet, qui suppose enquête et mise en perspective. Un « feuillet » comprend 25 lignes, 1 ligne comprend 60 signes, etc.

*Comment cela s'organise-t-il, dans le temps?*

La journée d'un journaliste commence souvent au petit-déjeuner (rendez-vous avec un informateur ou réunion de presse). Arrivé au journal, il consulte les dépêches et procède au balayage des sites internet. Après quoi, il s'entretient avec son chef de service – « Economie France », « Industrie », « Finance », « Bourse » etc. – et cherche à le convaincre de privilégier une, deux ou trois informations émanant de son périmètre de couverture. Le chef de service est le maillon-clé d'un quotidien. C'est lui, qui va plaider auprès de la rédaction en chef, pour obtenir de la place dans les pages et décider du menu de la partie dont il a la responsabilité.

Le moment essentiel de la vie du journal est la conférence de rédaction. Celle-ci est animée par le directeur de la rédaction, entouré des rédacteurs en chef (qui exercent la tutelle de plusieurs services et interviennent sur les éditoriaux, les pages d'enquêtes et d'idées), des éditorialistes et des chefs de service. Le chef du service Web participe évidemment à la réunion.

Le rituel est immuable. Le respect de l'horaire est sacré. Le rédacteur en chef technique du journal prend des notes, en vue de rédiger le menu du jour. Si

le directeur de la rédaction est absent ou en retard, son adjoint le remplace. La réunion se déroule en deux temps, le premier est long, le second est bref. Première séquence: un tour de table dans l'ordre des pages et des rubriques du journal. Chaque chef de service annonce les sujets proposés par les journalistes de son équipe et le volume envisagé (nombre de lignes). Deuxième séquence: les chefs de service se retirent et seuls restent les rédacteurs en chef et les éditorialistes, pour décider des éditoriaux, des papiers d'humeur, des sujets sensibles et, d'une façon générale, de l'habillage du journal du jour. Le directeur artistique repère les temps forts de la maquette, ainsi que d'éventuels compléments d'illustration à prévoir.

Après la conférence de rédaction, tous les journalistes disposent d'un menu détaillé sur les sujets retenus, leur forme et leur dimension. Ce menu évolue au fil de la journée, mais il permet d'organiser, en fin de matinée, une première « conférence d'implantation », sorte de grand-face-à face entre les rédacteurs en chef et les secrétaires de rédaction, qui vont assurer le montage et la réalisation des pages. Le rédacteur en chef technique a auparavant contrôlé l'emplacement et la disposition des publicités dans les pages. Le directeur de la rédaction arbitre, en cas de tension entre l'équipe de publicité et les responsables de la réalisation. L'après-midi est consacré à... l'application des décisions du matin, à leur ajustement en fonction de l'actualité et à la préparation de la « Une ».

*Quid, des schémas d'organisation matricielle? Ils sont devenus quasiment systématiques dans les entreprises, alors que le schéma que vous décrivez est très vertical, mono-hiérarchique...*

Effectivement on en est encore loin! Cela tient à l'Histoire. On peut, en fait, distinguer deux grandes phases dans l'organisation interne des journaux: une longue période d'anarchie (ou, plutôt, de fonctionnement empirique) et, depuis une vingtaine d'année, une sérieuse remise en ordre, avec une organisation hiérarchique classique (avec des chefs et des sous-chefs). L'approche matricielle que vous évoquez sera pour plus tard, une fois que l'on aura assimilé tout ce qu'Internet va changer dans la manière de publier des journaux « papier » ou des journaux numérisés...

L'organisation hiérarchique classique – voire presque militaire – présente un gros avantage pour le lecteur: elle est l'assurance d'un travail sérieux de traitement et de vérification de l'information. Le journaliste est amené à prendre de la distance vis-à-vis de ses informateurs et à dépasser ses réactions subjectives. De plus, il ne faut pas croire que le journaliste serait enfermé dans une relation strictement hiérarchique avec son chef de service ou avec la rédaction en chef. L'information économique s'écrit très souvent à quatre, à six ou à huit mains, les sujets mobilisant de plus en plus des compétences plurielles. Aux *Échos*,

l'unité de production que représente chaque service fonctionne de manière libérale. Les papiers sont discutés au sein de l'équipe et, si l'écriture est individuelle, la réflexion est collective. En cas de crise ou d'événement majeur appelé à connaître des développements, on crée une équipe *ad hoc* interservices, qui assurera le suivi du sujet pendant le temps nécessaire. Au cours de l'été 2007, la crise des *subprimes* avait ainsi donné lieu à la constitution d'une *task force* réunissant les journalistes spécialisés de tous les services concernés (12 personnes, issues des services Immobilier, Conjoncture, Macroéconomie, des correspondants étrangers, etc.).

*L'approche d'un journal comme The Economist (dont les articles ne sont pas signés par leurs auteurs) correspond-elle à un autre modèle, qui viserait à favoriser un modèle de production plus collectif?*

Non, il s'agit d'un cas exceptionnel. *The Economist* peut fonctionner comme cela car il ne peut y avoir aucun doute sur l'homogénéité de sa rédaction et le présupposé idéologique qui détermine sa ligne éditoriale: « le marché est efficace et la liberté individuelle est le fondement de la société ». De grands talents acceptent d'être des « moines », dans ce journal, parce qu'ils adhèrent au credo libéral et que l'appartenance à la rédaction de *The Economist* est gratifiante. Le niveau de recrutement des journalistes est élevé, ce qui ouvre aux éléments les plus brillants des perspectives de deuxième carrière dans l'édition ou ailleurs. Ainsi, par exemple, deux gouverneurs de la Banque d'Angleterre furent d'anciens journalistes de ce journal. Il est mondial bien que sa « culture » soit très britannique. C'est l'une des dernières étoiles de l'Empire... Dans les rédactions du reste du monde, on regarde cependant avec tout autant d'attention les contenus et les grilles de fonctionnement de journaux comme *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Barron's* ou, bien sûr, des grands quotidiens économiques américains ou européens.

*Par rapport à cette question du modèle de production, Internet change-t-il la donne?*

Oui, radicalement. La presse économique est entrée depuis peu dans une nouvelle phase de son histoire. Tout le monde le répète, mais c'est un fait. Ce qui est heureux, c'est que la France le dise en même temps que les autres grands pays, alors que notre presse économique avait mis vingt ans pour rattraper les standards mondiaux de qualité, de fiabilité et d'organisation. Hélas, il faudra du temps, avant d'avoir une idée claire de la nouvelle relation qui va s'installer entre ceux qui fabriquent de l'information et ceux qui l'achètent. On est loin d'être en mesure de codifier les usages respectifs d'Internet, du téléphone, du livre et du papier. Pour l'instant, on en est au stade de l'apprentissage d'outils

qui se renouvellent chaque jour. On numérise les circuits de production, qui vont de l'écran d'ordinateur du journaliste à la plaque installée sur une rotative, mais on pressent que la révolution numérique est bien autre chose qu'un simple processus de fabrication. Dans tous les grands journaux, on innove, à tâtons.

Tout le monde cherche la formule. Certains ont créé, à côté de leur rédaction « papier », un *desk*, qui alimente le web. D'autres jouent l'intégration totale des rédacteurs du web et du papier. D'autres encore adoptent des formules mixtes, avec un large déploiement d'éditorialistes et de chroniqueurs,



« Internet change-t-il la donne? » (Site internet du Figaro ; lecture des quotidiens économiques).

Le travail quotidien du journaliste ne ressemble déjà plus du tout à ce qu'il était à l'époque où il rédigeait son « papier du jour » de rubricard, seul, face à sa machine à écrire. Aujourd'hui, sa journée de travail est fractionnée et, à l'inconvénient de la solitude a succédé celui de la dispersion : sollicitations à intervenir sur le site Internet du journal en tant que spécialiste du sujet du jour qui monte, vertige de la circulation sur les sites, au risque de délaisser l'enquête de terrain ou le contact physique ; risque de confusion et, surtout, difficulté à coordonner temps long et temps court de travail sur l'information. Tous les journaux prétendent « mettre les faits en perspective », « aller au-delà des faits »... : l'ennui, c'est que cela ne s'obtient que si l'on donne aux journalistes le temps et les moyens d'être intelligents. S'il faut être présent heure par heure pour alimenter le web, il devient difficile d'honorer la promesse faite au lecteur.

*Alors : comment gérez-vous cette tension entre le temps court et le temps long?*

dont les productions alimentent à la fois le web et le papier, avec des effets recherchés de personnalisation. Il n'est pas question de laisser circuler sur Internet une information de moins bonne qualité que celle destinée aux versions papier. La raison d'être de tout journal – qu'il soit numérique ou non – est l'apport d'une valeur ajoutée : un traitement rationnel, organisé, de l'information, que ne saurait imaginer l'auteur anonyme d'un blog, avec si possible un début de mise en perspective ou un adjuvant quelconque d'humour ou de culture. Le journal, c'est l'anti-blog. Le rôle du rédacteur en chef est d'amener ses journalistes à jongler – sans stress – entre « l'approfondissement » et « l'urgence ».

*Sur cette question « temps court/temps long », un enjeu important, pour la presse économique, est la mise en perspective des enjeux. Vous qui avez participé au lancement de la Revue Française de Gestion, avez-vous pu exploiter dans votre journal les résultats de la recherche académique, notamment en management?*

La presse économique française s'est peu intéressée au sujet. Pour beaucoup, le management, c'est la rubrique pratique – «Comment faire, pour...» – confinée en fin de journal afin d'attirer des publicités de consultants ou de recruteurs. Pourtant, il a toujours existé une demande du public d'entreprise pour cette famille de sujets. Et, en dehors de la *Revue Française de Gestion*, on a vu vivre différentes revues spécialisées qui auraient pu donner des idées éditoriales aux généralistes de l'économie. Un magazine de qualité, *Le Management*, avait été créé par Henri Dougier (également fondateur des éditions Autrement). La CEGOS publiait, de son côté, une revue où l'on retrouvait les écrits d'Octave Gélienier. La presse économique, elle, aura eu longtemps une vision gadget du sujet, avec des thématiques très orientées sur les pratiques quotidiennes. L'idée d'aller plus loin ne remonte qu'à quelques années, grâce aux initiatives d'écoles, comme l'ESSEC et HEC, ou de «laboratoires d'idées», tels que l'École de Paris. Cela correspond peut-être à l'entrée de nombreux diplômés d'écoles de commerce dans la carrière de journaliste. *Les Échos* ont pris le problème à bras-le-corps en publiant des séries de cahiers spéciaux, avec le concours de bons auteurs professeurs, chercheurs ou consultants. Mais l'expérience n'a guère inspiré leurs confrères. Tout reste à faire, en matière de projets éditoriaux sur le management.

*Comment expliquez-vous cela ?*

La corporation des enseignants-chercheurs ne sait pas écrire des papiers de 4 000 signes. Et elle écrit, souvent dans une langue indigeste, sur des sujets qui n'ont pas de rapport avec l'actualité... Les responsables des pages «Idées» des journaux reçoivent beaucoup d'articles de consultants en mal de notoriété ou d'enseignants ayant une certaine propension au «jus de crâne». Les vraies contributions en management sont rares et, souvent, peu exploitables. Par ailleurs, les journalistes ne sont guère attirés par une matière qu'ils jugent ingrate et austère. Ils se plaignent d'avoir du mal à mobiliser les chercheurs en gestion, alors que les économistes brûlent du désir de fréquenter les journalistes. Dans ces conditions, il est très difficile de constituer une équipe motivée au sein d'une rédaction, avec, pour mission, de développer les sujets management.

*Mais est-ce qu'il y a une demande, pour ce type de contenu ?*

Oui, certainement. Ainsi, par exemple j'ai souvent été frappé par l'intérêt que suscitait l'évocation de sujets lus dans la *Harvard Business Review*. Mes interlocuteurs ne lisaient pas la HBR. Or, si nous en avons repris les thèmes dans la presse française, je suis sûr qu'ils auraient obtenu de bons scores de lecture.

Il faut cependant reconnaître que la demande reste, pour l'essentiel, tournée vers les sujets pratiques. Lorsque nous avons créé le journal *L'Entreprise*, il y avait une très forte demande sur des questions de type «Comment faire un *business plan*?» ou «Comment faire une campagne de communication?». Il y avait une attente très forte, de fils de famille qui reprenaient l'entreprise familiale ou d'adeptes des premiers LBO. La Rédaction était souvent invitée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et d'autres organisations de jeunes patrons, qui représentaient un public très motivé. La bourgeoisie traditionnelle, les pères conscients que leurs enfants devaient faire mieux qu'eux, poussaient les jeunes à s'intéresser aux méthodes modernes. De nouvelles couches de population se pressaient aux colloques et aux séminaires sur la création d'entreprise. On aurait pu faire beaucoup plus : l'esprit d'entreprise a soufflé très fort, en France, depuis une vingtaine d'années, sans que l'ensemble de la presse économique ait vraiment pris le relais de l'enthousiasme observé sur le terrain. C'est une occasion perdue, fort regrettablement. Cela s'explique peut-être par un tropisme excessif à l'égard des grands groupes, ou par l'attirance naïve des journalistes pour les «grands» sujets macroéconomiques. La presse française n'a pas su consolider son offre vis-à-vis des entrepreneurs et elle n'a pas noué de relation très directe avec la génération qui est maintenant aux affaires. Pourtant, entre les sujets «pratico-pratiques» et les thématiques générales impersonnelles, je suis sûr qu'il existe un espace pour les articles jugés «impliquants» par le public des managers. Mais, en même temps, je suis bien obligé de constater que le marché de la presse économique n'est pas indéfiniment extensible et qu'il s'adresse à une multiplicité de segments de lecteurs (cadres, patrons, fonctionnaires, étudiants, responsables sociaux, etc.).

*Si le marché est finalement assez étroit, y a-t-il suffisamment de place, en France, pour plusieurs quotidiens économiques ?*

Grande question ! Deux quotidiens – *Les Échos* et *La Tribune* – ayant le même projet éditorial, cela fait beaucoup, surtout si vous y ajoutez le cahier saumon du *Figaro*. D'où les efforts actuellement déployés par *La Tribune* pour différencier son contenu de celui de son éternel concurrent. Il faut se garder des jugements trop définitifs sur la situation du marché français, car, partout, les lignes sont en train bouger. En Allemagne aussi, il y a une concurrence redoutable entre le leader *Handelsblatt*, le FT-Deutschland et les excellents cahiers économiques des grands quotidiens généralistes (*FAZ*, *Die Welt*...). Aux États-Unis, le rachat du *Wall Street Journal* par Rupert Murdoch a fait l'effet d'un coup de tonnerre : il rebat les cartes de son duel avec le *Financial Times*..., dont on ne sait pas à qui il appartiendra demain. Autant on pouvait affirmer, il y

a dix ans, qu'il n'y avait pas de place en France pour deux quotidiens économiques, autant la question a peu de sens, aujourd'hui, tant que l'on n'y verra pas plus clair dans les stratégies Internet des différents acteurs.

*Avez-vous envisagé de créer votre propre journal? Créer une école serait quasiment impossible, mais un journal, avec le modèle que vous décrivez, cela semble plus facilement jouable, non?*

On entre dans une période favorable à la création d'organes de presse, fondés sur de nouveaux concepts et de nouveaux outils éditoriaux. Mais c'est aux jeunes journalistes d'inventer autre chose. Pour ma part, je me suis toujours senti à l'aise dans des structures existantes, que j'ai pris plaisir à développer.

*Dans le contexte que vous avez décrit, cela n'a pas dû être toujours très facile. Pourriez-vous évoquer la dimension éthique du métier de journaliste?*

C'est là le point crucial du métier de rédacteur en chef. Un journal économique crédible se doit d'avoir des journalistes ayant un minimum d'expertise pour traiter les sujets qui leur sont confiés. Le lecteur est exigeant. Il s'indigne ou s'esclaffe, « quand les journalistes parlent de ce qu'ils ne connaissent pas! ». Or, le grand risque, quand un journaliste reste trop longtemps dans une rubrique, c'est soit de devenir blasé au point de ne pas détecter l'importance d'une information qui n'entre pas dans ses schémas habituels, soit – risque plus grave encore – de nouer des rapports trop étroits avec certains interlocuteurs, au point d'être soupçonné de connivence. Le devoir de la hiérarchie d'un journal est de veiller, en permanence, à ce que (par exemple) le journaliste automobile qui traite d'un sujet sur Renault soit jugé crédible par les salariés et les dirigeants de Peugeot, et réciproquement. Les amitiés, les coteries, les lobbies... : les journalistes sont structurellement exposés au risque de l'erreur d'appréciation, d'où la nécessité d'être intégrés dans des équipes (les services d'un journal) et encadrés par une hiérarchie (la rédaction en chef) qui les aideront à relire leur copie, à prendre de la distance, à regarder les choses sous des angles différents.

*Les temps ont changé, dans la vie des journaux français. Pendant longtemps, les invitations dans les palaces, les faux voyages d'étude, les repas dans les trois étoiles ont fait partie du quotidien de nombreux journalistes économiques. Des pratiques détestables, qui disparaissent peu*

*à peu, mais dont l'élimination définitive est contrariée par la paupérisation croissante des journaux frappés par la chute des recettes publicitaires. Qui paye le billet d'avion? C'est la question que l'on devrait pouvoir poser avant de lire ce que l'on nous annonce comme « le reportage de notre envoyé spécial... »*

Évidemment, cela pose le problème de la viabilité des entreprises de presse. Pourquoi un journal comme *Les Échos* avait-il gagné en crédibilité au cours des dix dernières années? Tout simplement parce qu'il avait les moyens d'embaucher et de rémunérer normalement des journalistes, de payer leurs billets d'avion, d'ouvrir des bureaux à l'étranger, confiés à des journalistes installés avec leur famille etc. La fragilité économique entraîne la fragilité éditoriale. D'où la nécessité de toujours s'en tenir à un projet éditorial qui soit à la mesure de ses capacités économiques.

À l'avenir, la question des rémunérations des journalistes va devenir de plus en plus sensible, en raison de la chute des recettes de la publicité et de l'apparition d'un prolétariat de la communication (dans tous les domaines: presse gratuite, audiovisuel, Internet). Des journaux comme *Le Monde*, *Les Échos* ou *Le Figaro* ont des coûts fixes très lourds: ils doivent, en effet, produire en continu, sur toute l'année, y compris au moment des vacances et des fêtes de fin d'année. Le modèle économique de la presse est en train de changer. Une seule certitude: il n'y a pas de bonne information sans des journalistes d'un bon niveau de formation et assurés de pouvoir vivre correctement de leur métier.

*En management, une des conclusions sur la fonction de directeur général et de directeur de la rédaction d'un journal, c'est qu'ils ont, en fait, deux missions principales: d'une part, aider à formuler une vision et la faire partager, d'autre part recruter et motiver les bonnes personnes. Est-ce la même chose, à vos yeux?*

La presse est une organisation comme les autres. Pour qu'un journal fonctionne correctement, il faut que le directeur général (le *business*) et le directeur de la rédaction (le contenu éditorial) partagent la même vision. Le travail du directeur de la rédaction consiste à mettre en œuvre la ligne éditoriale, à rappeler les principes en permanence aux équipes, à anticiper l'évolution du journal et à rechercher les talents nécessaires à son développement. Le matin, il lit les journaux concurrents. À midi, il jubile à l'idée du journal du lendemain. Le soir, il éteint son ordinateur, convaincu de faire le plus beau métier du monde... ■

# DÉVELOPPER LA CHIRURGIE AMBULATOIRE : LES LIMITES DES POLITIQUES INCITATIVES

À travers l'exemple de la chirurgie ambulatoire, cet article a pour ambition d'illustrer les difficultés liées à la mise en œuvre des décisions de santé publique. En l'absence de réflexion sur la cohérence des messages, sur le comportement des patients, sur l'impact des décisions et sur leur appropriation à tous les niveaux opérationnels, une décision – fût-elle jugée stratégique par les autorités de santé – risque fort de ne pas être mise en œuvre rapidement. Les auteurs montrent comment, à l'inverse, le développement de la chirurgie ambulatoire peut résulter d'initiatives prises par des acteurs de terrain, indépendamment des incitations mises en place au niveau national.

par **François ENGEL**, Professeur à l'École des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique, et les Docteurs **Maxime CAUTERMAN** et **Ayden TAJAHMADY** (Mission Nationale d'Expertise et d'Audit Hospitaliers) (\*)

**P**ar chirurgie ambulatoire, on désigne la réalisation d'interventions chirurgicales, avec anesthésies locales ou générales, sur des patients arrivant à l'hôpital et repartant vers leur domicile le jour même. Il s'agit d'actes équivalents, par leur nature, à ceux habituellement effectués dans le cadre d'une hospitalisation classique (1), aussi a-t-on coutume de dire que ce n'est pas l'acte qui est éligible à l'ambulatoire, mais bien le patient lui-même.

La chirurgie ambulatoire a commencé à se développer dans les années 80 et elle a connu une croissance rapide dans beaucoup de pays, en particulier aux États-Unis. En France, le développement de la chirurgie ambulatoire est un objectif affiché du régulateur (le ministère de la Santé) et du payeur (la Sécurité Sociale), depuis les années 1990. Pourtant, en dépit du retard de notre pays par rapport aux autres pays de l'OCDE dans ce domaine et malgré différentes mesures prises à cet

effet, la croissance des taux de prise en charge ambulatoire a été plus lente que souhaité, en particulier dans les établissements publics de santé.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de fait. La multiplicité des acteurs intervenant dans ce champ ainsi que la complexité des messages incitatifs ont rendu ceux-ci difficilement audibles au niveau du terrain. La concomitance avec des réformes importantes du système hospitalier a complexifié l'environnement et en a rendu les conséquences très incertaines. En

(\*) Les Docteurs Maxime CAUTERMAN et Ayden TAJAHMADY sont membres de la Mission Nationale d'Expertise et d'Audit Hospitaliers, organisme public qui a pour objet de promouvoir concrètement, par des moyens originaux, le progrès dans l'organisation hospitalière. François ENGEL est un chercheur en gestion qui intervient en appui méthodologique auprès de cet organisme. (Ndlr)

(1) On exclut donc du champ de la chirurgie ambulatoire la chirurgie mineure, parfois appelée « bobologie ».



© Chris Steele-Perkins/MAGNUM PHOTOS

« Des patients arrivant et repartant vers leur domicile le jour même » (Dans un couloir de l'hôpital Saint-Thomas, à Londres).

particulier, les incitations financières proposées pour favoriser le développement de l'ambulatoire ne ciblent pas nécessairement les acteurs pertinents. Enfin, l'attention insuffisante portée aux problématiques de terrain et de production a ralenti l'opérationnalisation des décisions de développement de l'ambulatoire.

### L'UNANIMITÉ DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU SYSTÈME DE SANTÉ SUR L'URGENCE DU DÉVELOPPEMENT DE LA CHIRURGIE AMBULATOIRE

Une des grandes priorités affichées très régulièrement depuis 1999 par les ministres de la Santé successifs, et Roselyne Bachelot n'y fait pas exception, c'est le développement de la chirurgie ambulatoire, présentée (entre autres choses) comme un moyen important de faire des économies, de satisfaire à un réel besoin d'une grande partie des patients et de sauver la chirurgie publique, condamnée à terme à se réduire à des spécialités de Centres Hospitaliers Universitaires orientées vers les cas les plus lourds et les techniques innovantes, face à la concurrence du privé. Tous les acteurs institutionnels du système de santé reprennent cet objectif, pratiquement dans les mêmes termes, depuis des années : citons, en particulier, la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des

Soins (DHOS) du ministère, les Agences Régionales d'Hospitalisation (ARH), qui répercutent au niveau régional les directives de la DHOS, le principal payeur au niveau national, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), les Caisses Régionales d'Assurance Maladie (CRAM), les fédérations hospitalières privées et publiques (FHF et FHP) et l'Association Française de Chirurgie Ambulatoire (AFCA), qui, en principe, assure la promotion de cette pratique.

Citons, par exemple, le discours tenu par la CNAMTS dans cet extrait d'un texte publié en mars 2007, intitulé *Élargir la maîtrise médicalisée à l'hôpital – Le plan d'action 2007* :

« On constate en effet en France un recours traditionnellement important à l'hospitalisation complète, aux dépens de la chirurgie ambulatoire. Ainsi, seulement 53 % des opérations de la cataracte et 36 % des arthroscopies du genou sont pratiquées en ambulatoire, alors qu'elles pourraient l'être à 85 %. On observe également une différence de pratiques entre le secteur public et le secteur privé sur l'ensemble des 18 gestes réalisables en chirurgie ambulatoire les plus fréquents : 33 % de ces actes sont réalisés en ambulatoire dans le public, contre 46 % pour le secteur privé. L'harmonisation de ces pratiques apparaît donc nécessaire... En 2003, la France était l'avant-dernier pays de l'OCDE en matière de développement de la chirurgie ambulatoire. Aux États-Unis, 94 % des actes chirurgicaux réalisables en ambulatoire étaient réalisés de cette manière, 61 % en

Allemagne et 78 % au Danemark, contre 40 %, seulement, en France».

## DES AVANTAGES PRÉSENTÉS COMME ÉVIDENTS

Pour le payeur, les avantages de la chirurgie ambulatoire sont certains: le patient, restant moins de 12 heures dans une structure d'accueil et de soins dédiée (*a priori* plus légère qu'un service hospitalier classique), et l'acte chirurgical lui-même étant le même qu'en chirurgie conventionnelle (2), le patient va donc coûter moins cher à l'hôpital, et la Sécurité Sociale, en toute logique, va donc moins rémunérer cet acte (malgré les tarifs incitatifs mis en place, que nous verrons plus loin), dans le cadre du nouveau mode de financement des établissements publics et privés: la Tarification à l'Activité (T2A) (voir l'encadré 1, ci-après). Elle réalisera donc des économies sur les soins.

À partir d'études qu'elle a menées en 2004, la CNAMTS estime que, moyennant certains progrès organisationnels, 80 % des actes chirurgicaux réalisés en France pourraient l'être sous forme ambulatoire.

Une autre étude pilotée par l'Assurance Maladie, réalisée sur la période 2001-2003, s'est fixé pour objectifs d'évaluer le potentiel de substitution entre chirurgie classique et chirurgie ambulatoire, d'évaluer les dépenses occasionnées à l'Assurance Maladie par les deux types de prise en charge et de repérer les éventuels gains financiers susceptibles d'accompagner le développement de la chirurgie ambulatoire. L'évaluation du potentiel de substitution a été effectuée sur dix-huit actes chirurgicaux emblématiques de ce potentiel, et ce, région par région, car les niveaux d'activité et les critères d'éligibilité à la chirurgie ambulatoire sont très dépendants de caractéristiques géographiques, démographiques et sociales locales. Les résultats indiquent, par exemple, qu'en Ile-de-France, le taux de chirurgie ambulatoire (pour l'opération de la cataracte) pourrait passer, d'un taux observé de 47 %, à 79 % et qu'en Alsace (pour l'arthroscopie du genou), le taux de 36 % actuellement constaté pourrait passer à 88 %.

Une évaluation du différentiel de coût pour l'Assurance Maladie, entre hospitalisation complète et chirurgie ambulatoire, a par ailleurs été faite; elle a porté sur plus de 5 000 dossiers réels, à la fois dans le secteur public et le secteur privé, sur une période allant de trois semaines avant à deux mois après chaque intervention et, ce, pour cinq interventions choisies parmi les plus fréquemment pratiquées. Le

(2) Ce qui ne veut pas dire que les compétences du chirurgien soient nécessairement les mêmes, car la chirurgie ambulatoire peut modifier l'acte, à la marge, ou reposer sur des techniques d'anesthésie différentes.

(3) Pour plus de précisions sur l'évolution de la régulation en France et

## LA TARIFICATION À L'ACTIVITÉ (T2A)

La T2A est l'aboutissement d'un processus de près de 25 ans, qui a vu progressivement évoluer le mode de financement des établissements hospitaliers publics et privés. Au début des années 80, il était décidé de décrire l'activité hospitalière de manière plus médicalisée: ce fut le lancement du PMSI (Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information), directement inspiré de l'expérience américaine. En 1992, la DHOS décide de s'attaquer aux disparités interrégionales et inter-établissements en utilisant le PMSI pour calculer des coûts standardisés par grand type de pathologie (appelé Groupe Homogène de Malades – GHM), ces coûts servant de référence (3). En connaissant le *case-mix* d'un établissement (c'est-à-dire la répartition de son activité par GHM), on pouvait dire s'il était sur-doté, ou sous-doté, par rapport à sa région et par rapport au niveau national. Les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) en tiraient les conséquences quant à l'évolution de son budget.

En 2004, la Loi de financement de la Sécurité Sociale et le Plan hôpital 2007 ont introduit, pour les établissements de santé publics et privés (4), une réforme du financement de l'offre de soins: la tarification à l'activité (T2A). Celle-ci consiste à rémunérer directement un établissement en fonction des activités de soins prodigués aux patients, sur la base des informations médicales issues du PMSI. À chaque groupe homogène de malades correspond un tarif national qui rémunère l'ensemble des soins et des traitements administrés au malade et ce, quelle que soit la durée de son séjour à l'hôpital.

Dans les établissements publics, la T2A remplace progressivement le système antérieur: la «dotation globale». En effet, la tarification à l'activité est passée de 10 % du budget en 2004, à 25 % en 2005, puis à 35 % en 2006 et, enfin, à 50 % en 2007, le reste étant financé en dotation complémentaire. Pour 2008, il a été décidé de passer à 100 %. Les missions d'intérêt général (recherche, enseignement, innovation, lutte contre la précarité) restent toutefois financées par dotation.

Dans les établissements privés à but lucratif, la tarification à l'activité représente déjà 100 % du financement et, ce, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2005.

différentiel va, selon les actes, de 7 à 26 % (pour le privé) et de 25 à 51 % (pour le public). Ce différen-

sur le PMSI, voir F. ENGEL, F. KLETZ, J.C. MOISDON & D. TONNEAU, *La Démarche gestionnaire à l'hôpital – Le PMSI*. Éditions Seli Arslan, mars 2000.

(4) À l'exception de la psychiatrie, des soins de suite et de réadaptation, et du long séjour.

tiel est dû essentiellement à l'hospitalisation. Les résultats de cette étude ont ensuite été extrapolés à l'ensemble des séjours privés et publics éligibles à la chirurgie ambulatoire de 2001, pour les cinq actes chirurgicaux retenus (5). L'économie globale a été estimée à un peu plus de 100 millions d'euros, alors même que l'on a retenu seulement cinq des dix-huit actes de l'étude précédente et que l'on estime que ces dix-huit actes ne représentent eux-mêmes que la moitié des actes reconnus par les experts comme relevant de la chirurgie ambulatoire.

chirurgie ambulatoire, si celle-ci leur avait été proposée. La conclusion de l'étude fut donc « *qu'une information auprès des patients pour les sensibiliser à la chirurgie ambulatoire et à ses avantages (devait) être menée pour favoriser son développement.* »

Si l'on exclut les cas de patients isolés, ne pouvant ni se faire accompagner ni se faire surveiller pendant la nuit postopératoire, habitant loin ou encore incapables de comprendre les règles à observer avant et après l'intervention, la chirurgie ambulatoire présente *a priori* l'avantage de supprimer presque complète-



« Supprimer presque complètement le séjour hospitalier ». Félix Vallotton, *La Malade*, 1892 (collection particulière).

Pour les patients, une enquête téléphonique a été effectuée, en 2001 également, par l'Assurance Maladie auprès d'un échantillon représentatif. Cette enquête a montré qu'en cas de « séjour » ambulatoire et ce, quel que soit l'acte, les patients se déclaraient satisfaits de ce mode de prise en charge dans plus de 90 % des cas. Mais, concernant ceux qui ont été hospitalisés de manière classique, de 22 à 58 % d'entre eux (selon l'acte considéré) ont déclaré qu'ils auraient refusé la

ment le séjour hospitalier, source potentielle de stress, d'attente et de maladies nosocomiales. Mais l'enquête montre bien que les patients ont besoin d'être clairement informés sur le nouveau dispositif, sur ce qu'ils doivent faire et ne pas faire avant de venir à l'hôpital ou à la clinique; ils ont besoin d'être rassurés sur la possibilité de disposer d'antalgiques (en cas de douleurs) et de numéros de téléphone à appeler (en cas de complication imprévue).

(5) Le volume de séjours éligibles a été déterminé grâce à l'étude sur le potentiel de substitution, évoquée plus haut. Ce potentiel de substitution tient compte des contre-indications (de nature médicale et psychosocio-environnementale) à la prise en charge d'un patient en chirurgie ambulatoire.

Pour la plupart des établissements, le développement de la chirurgie ambulatoire semble être une nécessité, non seulement en termes d'image (il faut pouvoir proposer ce « produit » aux patients qui le souhaitent,

faute de quoi, ils iront ailleurs), mais aussi de maintien de leur position concurrentielle, et peut-être, dans certains cas, de survie de l'activité de chirurgie programmée (6).

Une étude de la CNAMTS, fondée sur l'analyse de 1,5 million d'interventions chirurgicales réalisées entre 1999 et 2001 dans vingt régions, conclut à l'existence d'une relation (7) entre le développement de la chirurgie ambulatoire et l'évolution des parts de marché de la chirurgie programmée. Selon cette étude, «... une structure qui n'a pas développé l'ambulatoire alors qu'elle en possède le potentiel, est une anomalie qui met en jeu à court et moyen termes sa survie chirurgicale... Le marché de la santé, pour ce qui concerne la chirurgie (programmée), apparaît de plus en plus comme un marché avec une position dominante du secteur privé sur les interventions chirurgicales les plus fréquentes. Une situation de monopole du secteur privé se met en place, avec le risque d'une disparition de la chirurgie programmée dans le secteur public».

Notons toutefois que, si les responsables d'établissement ont conscience des risques qu'ils encourraient s'ils ne développaient pas l'offre en chirurgie ambulatoire, ils ont aussi des craintes en ce qui concerne les conséquences financières potentielles, au moins à court terme, du développement de la chirurgie ambulatoire : il existe, en effet, un risque de perte de recettes et de diminution de la marge, en l'absence de nouveaux recrutements de patients en hospitalisation classique permettant de faire face à la substitution d'une pratique à l'autre, ou en l'absence de redéploiement des moyens. Nous verrons que ces craintes ne sont pas faciles à dissiper.

Pour les chirurgiens, deux attitudes doivent être distinguées : il n'y a pas d'état d'âme face au développement de la chirurgie ambulatoire chez ceux du privé, sachant qu'ils sont rémunérés à l'acte et que tout ce qui favorise un accroissement de leur activité, grâce à une meilleure utilisation des structures d'accueil des patients, va, à leurs yeux, dans le bon sens. Il en va tout autrement, en revanche, pour les chirurgiens du secteur public. Leur attachement à leur service d'hospitalisation classique, à sa taille mesurée en nombre de lits, à son activité mesurée en nombre de séjours, fait qu'ils sont moins sensibles aux arguments stratégiques de part de marché qu'à ceux de risque de perte de lits (en cas de substitution) et de budget, et donc de prestige et de « pouvoir » apparent dans l'établissement. Par ailleurs, il est clair que la chirurgie ambulatoire implique pour eux des changements de pratiques (même s'il s'agit *a priori* d'actes assez semblables) et des contraintes en termes d'organisation de leur temps. Il en va de même pour leurs collègues anesthésistes-réanimateurs. On devine que c'est là qu'il faut

(6) On parle de chirurgie programmée, par opposition à la chirurgie liée aux urgences.

rechercher la raison principale de la relative lenteur du développement de la chirurgie ambulatoire que l'on peut constater dans les faits, au-delà des intentions et des discours mobilisateurs des grandes institutions, qu'il s'agisse du payeur ou du régulateur.

Ajoutons que, pour l'ensemble des professionnels concernés, personnel non médical compris, l'appropriation des concepts de la chirurgie ambulatoire impose de passer de la maîtrise individuelle d'un geste à la maîtrise d'un processus collectif en flux tendu, avec les contraintes temporelles qui lui sont liées et qui doivent être prises en compte de manière coordonnée par des personnels aux fonctions et aux lieux d'intervention variés (personnel de la structure d'accueil, anesthésistes, chirurgiens, infirmières de bloc opératoire, personnel de la salle de réveil, secrétaires, etc.).

Ainsi, à la certitude qui est celle du payeur de pouvoir réaliser des économies, font pendant, chez les producteurs (aux différents niveaux) des incertitudes et des remises en cause et, chez les patients, une certaine méfiance, résultant peut-être d'une information insuffisante. D'où la nécessité, *a priori*, d'incitatifs forts. Mais nous allons voir que ceux qui sont mis en œuvre par le régulateur ont, en fait, des effets très relatifs, et en tout cas plus lents que souhaité.

## UN DÉVELOPPEMENT PLUS LENT QUE SOUHAITÉ

Le développement limité de la chirurgie ambulatoire contraste, en effet, avec l'impatience affichée par le payeur et le régulateur, comme en témoigne le schéma ci-après (figure 1), élaboré par la CNAMTS, qui retrace l'évolution, de 1999 à 2006, du taux de chirurgie ambulatoire pour les cinq actes chirurgicaux les plus fréquents en fonction du temps, tout en signalant diverses actions incitatrices tant du ministère de la Santé que de l'Assurance Maladie. Toutes ces actions ne sont pas faciles à interpréter, pour le lecteur non averti, mais on comprend que la croissance de l'activité ambulatoire est à peu près indépendante des actions de la DHOS, de la CNAMTS, de la Mission T2A et des divers décrets et projets de loi de financement de la sécurité sociale. Au bout de sept ans d'observation, on est toujours loin de l'objectif des 80 %.

## DES DISCOURS ET DES INCITATIFS DIFFICILES À INTERPRÉTER AU NIVEAU LOCAL

Au niveau local, les intentions du régulateur sont mal perçues. Comme le rappelle la Haute Autorité de Santé

(7) Notons que la relation est une corrélation statistique, qui n'établit pas, de fait, de lien direct de causalité.

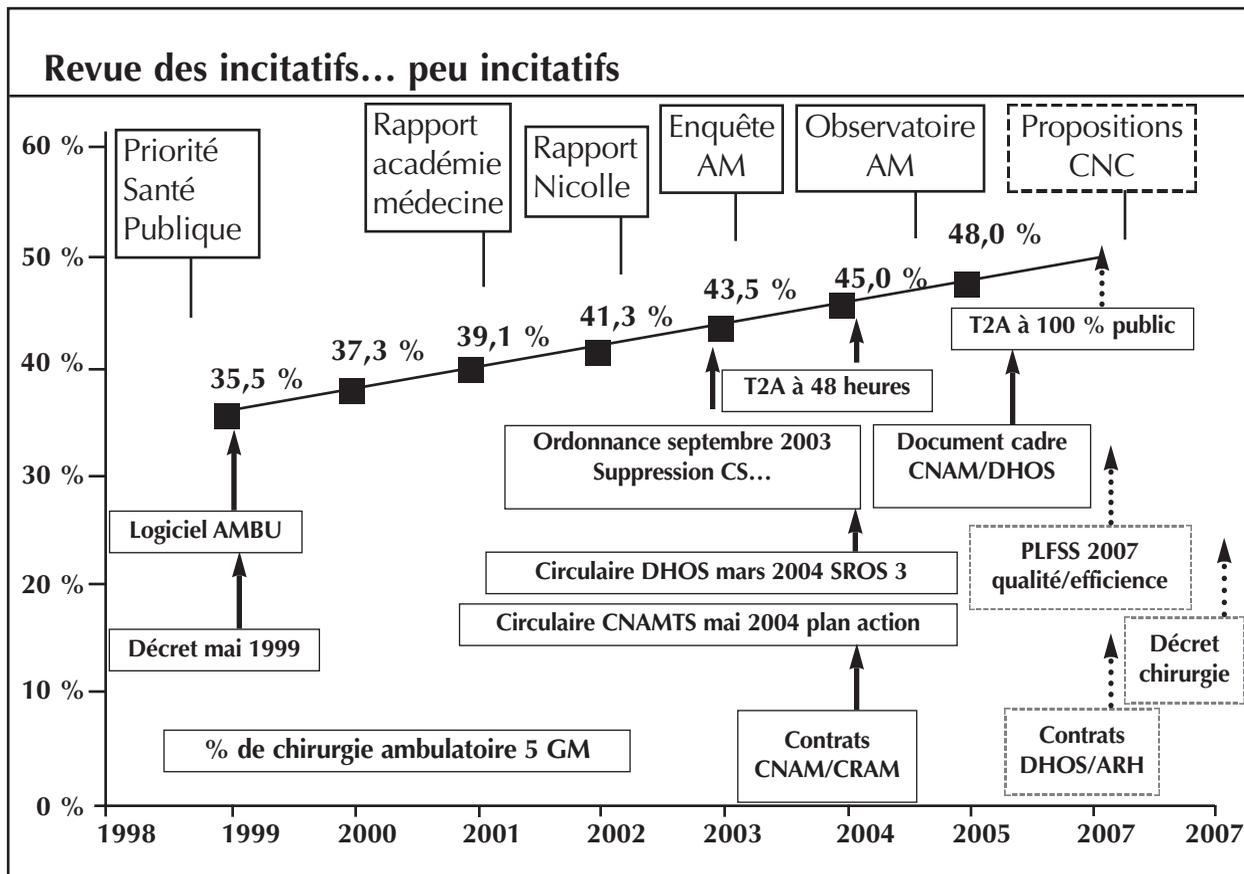


Figure 1

(HAS) (8), le développement de la chirurgie ambulatoire a été motivé par des fermetures de lits du fait de contraintes financières (au Canada), par des incitatifs financiers (aux États-Unis) et par la volonté de réduire les files d'attente (au Royaume-Uni). En France, entre contrainte et incitation, le levier de la régulation n'est pas encore clairement établi et cela suscite de nombreuses discussions : d'un côté, il y a une volonté affichée et censée devenir contraignante (inscription d'objectifs de substitution dans la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF), déclinés entre l'État et les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH), ainsi qu'entre les ARH et les établissements en relevant) et il y a, de l'autre côté, un discours mettant l'accent sur l'incitation mais accompagnant une politique tarifaire venant plutôt accroître l'incertitude des producteurs et n'incitant pas forcément l'acteur idoine.

En ce qui concerne la volonté d'afficher des objectifs, il faut reconnaître qu'elle a du mal à s'exprimer de manière précise, et donc d'autant plus de mal à demeurer lisible au bout de la chaîne de régulation : État – ARH – établissements – professionnels.

Au niveau de la LOLF, l'indicateur lié à l'objectif « optimiser le pilotage de l'offre de soins » est le taux d'atteinte des objectifs nationaux quantifiés figurant

dans les contrats passés entre l'État et les Agences régionales de l'hospitalisation. Le ministère des Finances précise que « L'État passe actuellement des conventions triennales avec les ARH, dans le but de cadrer leur activité par des objectifs communs à chacune d'entre elles et des objectifs spécifiques propres à la situation sanitaire de chaque région. Il est donc apparu possible de relier les dotations versées aux ARH par l'État à l'atteinte globale des objectifs nationaux qui leur sont assignés par le moyen d'un indicateur global mesurant le taux d'atteinte de l'ensemble de ces objectifs, lorsque ceux-ci sont quantifiables ».

Cet indicateur global est composé de cinq « sous-indicateurs », chacun étant affecté d'un poids relatif identique. La valeur de départ est égale à 0, par convention, et la valeur cible, à l'horizon des trois ans, est de 100 % (9). Ces sous-indicateurs visent les objectifs suivants :

- Assurer la régulation régionale de l'offre de soins ;
- Veiller à l'équilibre financier des établissements de santé ;
- Contribuer à l'optimisation de l'organisation et de la gestion interne des établissements de santé ;
- Favoriser l'efficacité des pratiques hospitalières ;
- Développer le dialogue social dans les régions.

(8) cf. le rapport ANAES : *La chirurgie ambulatoire*, juillet 1998.

(9) La critique de ce formalisme pourrait sans doute être faite, mais elle serait, ici, hors-sujet.

Ces diverses actions se déclinent elles-mêmes en sous-actions. Ainsi, à l'intérieur du sous-indicateur « Assurer la régulation régionale de l'offre de soins », on trouve, entre autres, dans la sous-action « Développer la chirurgie ambulatoire », l'objectif d'augmenter le taux de recours à la chirurgie ambulatoire pour cinq « gestes chirurgicaux marqueurs » (10). Or, il n'y a pas pour l'instant, à notre connaissance, d'objectif vraiment contraignant au niveau régional quant à l'augmentation du taux de recours à la chirurgie ambulatoire. Il en va ainsi, par exemple, du dernier Schéma Régional d'Offre de Soins (11) (SROS III) de Basse-Normandie, comme le montre cet extrait d'un document de la CRAM, daté de juin 2006 :

*« Dans le cadre du SROS II, le taux cible à atteindre était le tiers de l'ensemble des interventions chirurgicales pour 8 gestes marqueurs (12). Trois secteurs sanitaires atteignaient le taux cible général, ce seuil était atteint aussi bien par le secteur public que par le secteur privé, mais 4 secteurs sanitaires n'atteignaient pas ce taux de 33 %. Le SROS III prend comme objectif le même objectif de 33 % pour la part ambulatoire de la chirurgie dans chaque établissement. Cet objectif général se traduit par de nouveaux objectifs spécifiques aux huit gestes marqueurs, avec atteinte des taux ciblés pour chaque geste, dans chaque territoire (et dans chaque établissement) ».*

Qu'arrivera-t-il, si cet objectif n'est pas tenu globalement, ou même au niveau d'un établissement ? Cela contribuera-t-il vraiment à diminuer les ressources disponibles pour l'ARH et pour l'établissement en cause ? Il n'est pas sûr que beaucoup aient pour l'instant une vision très précise du jeu effectif entre un tel nombre de causalités.

En ce qui concerne la régulation et l'incitation par la politique tarifaire, le discours du ministère de la Santé est-il compris par les directions d'établissements et par les acteurs locaux du système de soins ? Ce n'est pas faute, pour le ministère, d'envoyer des messages qu'il souhaite incitatifs. Citons ainsi, par exemple, la circulaire du 21 février 2007 relative à la campagne tarifaire 2007 des établissements de santé, dans laquelle le ministre précise :

*« J'ai souhaité accélérer le processus de transition pour la chirurgie ambulatoire [...] Afin de favoriser le développement de cette modalité de prise en charge des patients, certaines prestations d'hospitalisation seront rémunérées à 100 % sur la base des tarifs nationaux (T2A) à compter du 1<sup>er</sup> mars 2007 (au lieu de 50 %). Les cinq forfaits de "groupe homogène de séjour" (13), qui correspondent,*

*dans la plus grande partie des situations, à une prise en charge ambulatoire et qui représentent plus du quart des séjours de chirurgie de la catégorie majeure de diagnostic n° 24 (il s'agit des séjours de moins de 48 heures), seront facturés dans leur intégralité sur la base des tarifs fixés (14) Le développement de la chirurgie ambulatoire est également encouragé par des mesures de modulation tarifaire, afin de rendre les prestations de chirurgie ambulatoire plus attractives, par comparaison avec l'hospitalisation complète. Dans ce but, il est prévu, dans l'arrêté tarifaire en préparation, un rapprochement des tarifs au sein de 15 couples de Groupes Homogènes de Malades (GHM) composés chacun d'un GHM correspondant à une hospitalisation de courte durée et d'un ou plusieurs GHM correspondant à des hospitalisations de plus de deux jours. Il a été décidé de réduire de 50 % l'écart des tarifs au sein de ces couples, pour les établissements antérieurement financés par dotation globale ».*

On notera déjà que l'« incitation », prévue par la circulaire, consistant à faire passer à 100 % le taux de T2A pour certaines prestations a disparu *de facto* dès 2008, le taux de T2A ayant été porté partout de 50 % à 100 % par le nouveau gouvernement.

Sans doute le lecteur aura-t-il également le sentiment que la portée exacte de ces incitations tarifaires n'est pas facile à comprendre. Les établissements ont en fait rencontré la même difficulté à appréhender l'impact financier, à leur niveau, de ce qui se présentait comme un coup de pouce à la chirurgie ambulatoire. L'Association Française de Chirurgie Ambulatoire (AFCA) a dû réaliser une analyse de cette circulaire budgétaire en construisant un modèle de simulation. La conclusion en a été que l'impact de la mesure pour 2007 a consisté en une augmentation de financement de 32 millions d'euros pour l'ambulatoire, mais en une diminution de financement pour la chirurgie classique de 19 millions d'euros, à répartition ambulatoire/hospitalisation constante, soit en un gain net de 13 millions d'euros. Ce gain passait à 16 millions d'euros dans l'hypothèse d'une augmentation de 10 % des activités ambulatoires par substitution. L'AFCA mettait à la disposition de ses adhérents un simulateur, qui leur permettait d'évaluer financièrement l'impact de ces mesures pour leur propre établissement.

On remarquera que ce gain est faible, par rapport au total des budgets de l'hospitalisation (60 milliards d'euros), mais le gain est toutefois bon à prendre, au niveau de la direction d'un établissement, d'autant

(10) Chirurgie de la cataracte, varices, arthroscopie du genou, extractions dentaires, adénoïdo-amygdalectomies.

(11) Un SROS élabore et quantifie les objectifs d'une ARH pour une période de cinq ans.

(12) Incluant les cinq gestes marqueurs de la LOLF.

(13) cf. les Groupes Homogènes de Malades (GHM), évoqués précédemment, devenus Groupes Homogènes de Séjour (GHS) dans la terminologie T2A.

(14) Par rapport aux cinq « gestes marqueurs » de la LOLF (voir note 9), ces cinq forfaits concernent, cette fois-ci : les interventions sur le cristallin, les drains transtympaniques, les ligatures de veines et les éveinages, les circoncisions et les libérations du canal carpien (et d'autres nerfs superficiels).

qu'il s'agit davantage d'une récompense pour ceux qui font déjà de la chirurgie ambulatoire que d'une véritable incitation à la développer par simple substitution. Nous verrons, plus loin, la difficulté qu'il y a à évaluer le coût, ou le gain, lié à une telle substitution.

### Vers une « nouvelle gouvernance hospitalière » ?

Comment traduire ces tentatives d'incitation, à la fois en un discours vraiment mobilisateur pour les chirurgiens, et dans les actes, en matière de gestion ? En réalité, la T2A reste très opaque pour les médecins du secteur public et, pour tout dire, assez peu connue d'eux. Comme nous l'avons vu plus haut, ils sont beaucoup plus sensibles au risque de voir diminuer leur activité traditionnelle et leur nombre de lits (paramètres sur lesquels ils se sentent jugés) qu'aux recettes, encore très abstraites, que leur activité procure à l'hôpital (15).

La « nouvelle gouvernance hospitalière », lancée au début de 2004, pourrait faire évoluer leur comportement. Elle organise en effet les établissements en « pôles d'activité », pôles qui regroupent généralement un ensemble de services. Les responsables de ces pôles, praticiens de haut niveau, ont un contrat d'objectif et une large délégation de gestion : ils pourraient, de ce fait, davantage que les chefs de service et leurs médecins, être sensibilisés aux recettes. Mais on est encore loin d'en être là aujourd'hui, car la constitution des pôles, ainsi que la mise au point des doctrines et des procédures concrètes de leur gestion, ont pris du retard. Par ailleurs, le découpage des pôles, qui est laissé à l'initiative des établissements, ne regroupe pas nécessairement la chirurgie ambulatoire avec la chirurgie traditionnelle...

Même les directions des établissements ne savent pas très bien comment poser le problème de l'évaluation du gain (ou du coût) de la décision de développer leur chirurgie ambulatoire, car elles ne maîtrisent pas l'évolution du contexte institutionnel. La circulaire budgétaire évoquée ci-dessus n'est certainement pas la dernière et personne ne sait, notamment, si la T2A ira réellement jusqu'à représenter les 100 % du budget des établissements.

Le calcul du coût de décision, sur lequel le cabinet INEUM a travaillé en relation avec quatre établisse-

(15) Pour ce qui concerne la chirurgie ambulatoire, la T2A est rendue encore plus abstraite pour les médecins par le fait qu'elle considère comme ambulatoires les séjours de moins de deux jours (c'est-à-dire comportant zéro ou une nuit), pour inciter les établissements à réduire la part des séjours compris entre un et deux jours, alors que la définition stricte de la chirurgie ambulatoire précise que le séjour du patient ne doit pas excéder 12 heures.

(16) Organisation de la chirurgie ambulatoire dans les hôpitaux et cliniques – « D'un exercice institutionnel à une démarche entrepreneuriale ». Avril 2005/décembre 2006 – Rapport MEAH.

ments, est très complexe et il dépend largement du contexte propre à ceux-ci : s'il y a substitution entre chirurgie classique et chirurgie ambulatoire, pourra-t-on remplir les lits ainsi libérés en recrutant de nouveaux patients (et comment ?), ou bien faudra-t-il effectivement réduire les moyens affectés à la chirurgie classique ?

Le raisonnement économique est, pour certains, si peu prégnant que dans un grand établissement public, le choix de la substitution vers la chirurgie ambulatoire, pourtant effectué en accord avec la direction, a porté sur un acte beaucoup moins rémunéré en ambulatoire qu'en traditionnel : en réalité, ce choix s'est fait sur des critères purement médicaux (l'intérêt pour les patients, et l'intérêt d'une innovation médicale pour les médecins).

Dès lors, la question reste posée, pour le régulateur, de trouver un moyen de « vendre » la chirurgie ambulatoire aux acteurs locaux autrement que par des discours et des incitations tarifaires, manifestement peu efficaces ?

Nous allons voir que l'on peut trouver un début de réponse à cette question dans les résultats d'un travail sur le développement de la chirurgie ambulatoire, effectué avec le concours de deux équipes de consultants dans huit établissements et piloté par les auteurs de cet article, dans le cadre de la Mission nationale d'Expertise et d'Audit Hospitaliers (MEAH) (16). On trouvera dans l'encadré 2 (ci-dessous) les principes de fonctionnement de celle-ci.

#### LA MISSION NATIONALE D'EXPERTISE ET D'AUDIT HOSPITALIERS (MEAH)

Créée en mai 2003 dans le cadre du Plan Hôpital 2007 et rattachée au Ministère de la Santé (DHOS), cette Mission aide des établissements de santé volontaires (publics et privés) à améliorer leur organisation. Quinze personnes la composent, autour de deux pôles (le pôle pilote, chargé d'initier des thèmes, et le pôle déploiement, œuvrant à ce qu'un maximum d'établissements soient touchés). Financée par le Fonds de Modernisation des Établissements de Santé Publics et Privés (FMESPP), la MEAH dispose d'un budget annuel d'audit de 13 millions d'euros pour aider les établissements de santé (tant publics que privés) à améliorer leur organisation.

Ses objectifs sont de faire émerger une meilleure organisation des activités, en termes :

- de qualité du service,
- d'efficacité économique,
- de conditions de travail.

Son action se fonde sur :

- des comparaisons systématiques entre établissements, notamment en fonction de certains critères quantitatifs,

- l'observation et la description des organisations, avec l'intervention de cabinets conseils,
  - l'accompagnement du changement (plan d'actions, groupes projet et tableaux de bord de suivi des paramètres clés),
  - le partage d'expériences, au moyen de réunions collectives périodiques et d'une large diffusion des résultats constatés sur les différents chantiers.
- Fin 2007, 447 établissements avaient travaillé avec la MAEH depuis sa création, en 2003.

### LE SUCCÈS SUR LE TERRAIN D'UNITÉS DE CHIRURGIE AMBULATOIRE FONCTIONNANT COMME DES PETITES ENTREPRISES

Le chantier chirurgie ambulatoire de la MEAH, évoqué précédemment, réunissait des établissements qui en étaient à des stades très divers dans le développement de cette activité. Certains avaient déjà une Unité de Chirurgie Ambulatoire (UCA) active et performante, tout en souhaitant encore s'améliorer, d'autres avaient créé récemment une UCA, mais cherchaient les moyens de développer une activité jugée encore insuffisante par rapport aux moyens mis en place, d'autres encore, enfin, voulaient profiter de l'expérience des autres pour le lancement programmé de leur UCA. Le chantier poursuivait ainsi deux objectifs, en parallèle : aider les sites à développer leur chirurgie ambulatoire, et améliorer l'organisation des structures existantes qui y étaient consacrées, dans le but d'accroître leur efficacité et la qualité de la prise en charge des patients. Ces objectifs furent décomposés en six axes, eux-mêmes déclinés en diverses actions possibles :

- renforcer le pilotage de l'activité ;
- développer l'activité de l'Unité de Chirurgie Ambulatoire (y figurent les actions de « conviction », propres à lever un certain nombre de blocages formulés par les équipes chirurgicales et d'anesthésie) ;
- améliorer l'organisation du circuit suivi par le patient ;
- améliorer l'organisation de l'Unité de Chirurgie Ambulatoire (rédaction de fiches de poste, gestion documentaire...) ;
- améliorer l'organisation de la prise en charge ambulatoire au bloc opératoire et à la SSPI (Section de Surveillance Post-Interventionnelle) ;
- améliorer l'utilisation de l'architecture existante. À titre d'exemple, on trouvera dans l'encadré 3, ci-après, un extrait de la liste de la quarantaine d'actions, très concrètes, relatives à l'axe « améliorer l'organisation du circuit suivi par le patient ».

Après une phase de diagnostic, menée avec l'aide du consultant, chaque établissement a élaboré un « plan d'actions » reprenant certaines des actions évoquées

### ACTIONS RELATIVES À L'AXE « AMÉLIORER L'ORGANISATION DU CIRCUIT SUIVI PAR LE PATIENT »

- ◆ Améliorer le partage de l'information consultations/UCA/Bloc,
- ◆ Renforcer l'information du patient, en confiant ce rôle à une infirmière diplômée d'État, plutôt qu'à un médecin ou à une secrétaire médicale,
- ◆ Mettre en place un appel téléphonique systématique des patients à la veille de leur intervention (ciblé, ou systématique), en en définissant les modalités et la teneur,
- ◆ Définir sur quels critères certains patients seront ainsi appelés, et d'autres non,
- ◆ Faire arriver les patients dans l'établissement de façon échelonnée,
- ◆ Être capable d'accueillir des patients tout au long de la journée et ce, tous les jours de la semaine,
- ◆ Protocoliser la prémédication et la prise en charge de la douleur,
- ◆ Améliorer les conditions du transport des patients de l'UCA vers le bloc opératoire,
- ◆ Analyser l'opportunité de mettre en place des circuits différenciés entre anesthésies générales et anesthésies locales,
- ◆ Éviter le croisement des flux de patients entrant à l'UCA et en repartant,
- ◆ Limiter le nombre de transferts des patients, grâce à l'utilisation de lits-brancards,
- ◆ Protocoliser la sortie de la personne opérée : qui signe la feuille d'« aptitude à la rue », et quand ?
- ◆ Utiliser des scores de cotation pour permettre aux infirmières d'évaluer l'« aptitude à la rue »,
- ◆ Confier systématiquement au patient un Compte Rendu Opératoire (CRO), au moment de sa sortie de l'établissement,
- ◆ Améliorer la circulation des documents, en créant un point de signature du CRO, par le chirurgien, dans le sas du bloc opératoire,
- ◆ Remettre aux patients un document comportant les recommandations postopératoires spécifiques à l'ambulatoire,
- ◆ Développer des partenariats avec la ville (Soins Infirmiers A Domicile – SIAD – et Hospitalisation A domicile – HAD –, pour les suites de soins),
- ◆ Mettre en place un appel téléphonique des opérés au lendemain de l'intervention, ciblé ou systématique (modalités, et contenu),
- ◆ Programmer le rendez-vous d'anesthésie dès la pose de l'indication par le chirurgien (le patient repart avec son rendez-vous d'anesthésie),
- ◆ Élaborer une procédure permettant d'apporter des réponses adaptées aux appels téléphoniques post-opératoires des patients.

dans l'encadré 3. Ces plans d'actions ont été ensuite mis en œuvre, plus ou moins complètement, en utilisant des outils de gestion de projet instaurés par les consultants, outils au demeurant assez traditionnels : planning, comités de pilotage et groupes projet périodiques, instruments de suivi de l'avancement des actions, tableaux de bord des performances obtenues...

Pour les six sites dont le fonctionnement de l'UCA a pu être effectivement observé sur la durée de ce chantier, il a été objectivement constaté que les plans d'actions mis en œuvre ont généralement apporté de réelles améliorations, en termes de développement d'activité et de réduction des dysfonctionnements. Ces derniers étaient suivis grâce à des paramètres simples : taux de déprogrammation, taux de conversion en hospitalisations de plus d'un jour, diminution du taux d'ambulatoire dit « forain » (il s'agit de l'ambulatoire réalisé dans les services conventionnels, sans bénéficier d'un accueil à l'UCA, structure *ad hoc*, en principe plus performante pour gérer l'itinéraire très particulier des patients concernés) (17).

Au-delà de ces résultats, intéressants en eux-mêmes, des conclusions générales ont pu être retirées du chantier quant aux conditions dans lesquelles on peut observer un développement de la Chirurgie Ambulatoire. Outre la méthodologie mise en œuvre par la MEAH et par les consultants, gage évident d'un travail organisé, les raisons des succès obtenus doivent, en effet, beaucoup aux caractéristiques des personnes en charge de ces projets, à leur engagement personnel et au partage judicieux des tâches entre les principaux acteurs. On observe que l'UCA fonctionne harmonieusement et remplit bien les objectifs de développement de la chirurgie ambulatoire quand elle ressemble à une petite entreprise au sein du grand établissement, avec un « entrepreneur » ambitieux et mobilisateur (le responsable médical de l'unité) et un « responsable de la production » doté d'outils de suivi de l'activité performants (le cadre de l'UCA). On verra aussi que le rôle de soutien assuré par la direction de l'établissement est très important. Décrivons ce modèle idéal-typique de fonctionnement, tiré de l'analyse des six sites observés.

Le responsable médical de l'UCA (un chirurgien, ou un anesthésiste) est donc ici l'entrepreneur. Son objectif principal est la croissance de l'activité de son unité, parce qu'il est convaincu du bien-fondé qu'il y a à proposer aux patients ce mode de prise en charge et de « coller » aux perspectives de développement, inscrites dans le projet (et ayant déclenché l'investis-

sement). Il possède la capacité d'identifier et de mobiliser des potentiels de développement en emportant la conviction de ses collègues, d'entraîner une équipe soignante dans une nouvelle activité et de gérer les relations avec la direction dans le cadre du développement d'une activité nouvelle, avec les risques financiers que cela représente...

Il se livre à un véritable « *lobbying* » auprès des décideurs et des faiseurs d'opinion en identifiant les éléments de blocage, réels ou ressentis, et il communique de manière personnalisée en direction de l'ensemble des acteurs (sans oublier les secrétaires médicales et les cadres des services de chirurgie).

Il réalise un suivi prospectif du « marché interne » (Comment convaincre les réfractaires à ce mode de pratique ? Comment saisir de nouvelles opportunités ?), ainsi que de la croissance de l'activité (À quel rythme les différents potentiels de développement sont-ils mobilisés ? L'activité confiée à l'UCA correspond-elle bien à de la chirurgie qualifiée ? Cette activité croît-elle harmonieusement ? L'organisation existante permet-elle de faire face à cette croissance ?)

Certains responsables d'UCA fournissent ainsi aux autres services des statistiques régulières (activité en volume, description des symptômes postopératoires décrits par les patients durant l'appel téléphonique effectué à J + 1 par l'unité...), et ils questionnent de façon régulière les chirurgiens sur leur satisfaction.

Tout cela peut paraître trivial, mais il faut souligner que, ce faisant, le responsable de l'UCA acquiert une stature : il se place dans une position différente de celle pour laquelle il a été formé, et qu'il n'est pas toujours facile de concilier avec les caractéristiques habituelles régissant les relations entre médecins dans un établissement (confraternité, respect de la hiérarchie hospitalo-universitaire, notamment). En particulier, il voit, dans sa responsabilité au sein de l'UCA, une opportunité de faire évoluer sa carrière, en cas de succès.

Le cadre de santé de l'UCA est, quant à lui, le gestionnaire, le chef de l'« unité de production ». Son rôle est d'avoir la maîtrise du processus de production (à savoir, principalement, du circuit patient, qu'il faut en général reconcevoir entièrement quand on crée une UCA). À ce titre, il s'assure que les ressources dont dispose l'unité sont en rapport avec l'activité générée, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas, et que chacune des étapes est correctement dimensionnée par rapport aux autres... Il dispose d'outils permettant d'analyser les différents temps de parcours des patients, de combiner les prises en charge, de façon à assurer plusieurs passages dans une même journée sur une même place, et d'évaluer la qualité générale du processus. Le cadre de l'UCA contribue aussi à expliquer les avantages et les contraintes de son unité aux cadres des

(17) C'est ainsi que, sur ces six établissements :  
 - 4 ont augmenté leur part d'activité chirurgicale réalisée en ambulatoire ;  
 - 4 ont diminué leur part d'ambulatoire forain ;  
 - 5 ont diminué leur taux de déprogrammation ;  
 - 4 ont diminué leur taux de transformation en hospitalisation complète.

autres unités (la chirurgie classique, le bloc opératoire, les consultations) et aux secrétaires médicales, qui sont autant d'acteurs fortement impliqués dans la décision finale de confier – ou non – un patient à l'Unité de Chirurgie Ambulatoire.

Le directeur d'établissement. Encore trop souvent, les directeurs affirment l'objectif de développer la chirurgie ambulatoire en reproduisant le discours officiel et en décidant d'investir dans une UCA, ce qui est loin de suffire à emporter les convictions, comme nous l'avons vu. Dans le modèle décrit, le directeur a pour rôle essentiel de soutenir et d'encourager les démarches visant à faire évoluer les pratiques professionnelles (telles que des visites d'établissements et d'équipes de référence, l'homogénéisation des pratiques d'anesthésie, des formations...). Paradoxalement, il ne cherche pas, pour l'instant, à promouvoir une meilleure compréhension de l'environnement institutionnel, ni une plus grande communication sur les conséquences financières du développement de l'ambulatoire, en raison du peu d'impact actuel de ces arguments vis-à-vis des médecins et des incertitudes qui subsistent sur l'environnement institutionnel et l'application de la T2A.

En outre, et c'est là un point très important, il est très vigilant sur le dimensionnement des ressources engagées, car :

- les volumes d'activité annoncés ou identifiés comme potentiellement substituables prennent du temps à être mobilisés ;
- une unité mal dimensionnée peut avoir de nombreux impacts négatifs (mauvaises habitudes organisationnelles, crispation du dialogue entre, d'un côté, la direction et, de l'autre, les équipes médicales et soignantes, devant une opération non équilibrée...);
- enfin, un dialogue renforcé avec les responsables de l'UCA est nécessaire pour s'assurer du respect du rythme de croissance de l'activité, tel qu'il a été défini dans le projet initial.

## CONCLUSION : DIFFUSER LES « BONNES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES » ; NE PAS SE POLARISER SUR LES INCERTITUDES INSTITUTIONNELLES

L'observation de terrain montre donc qu'il y a des endroits où le modèle de « la petite entreprise » UCA marche bien, mais que cela a peu à voir avec les injonctions institutionnelles. Les institutions sont peut-être dans leur rôle, lorsqu'elles définissent des objectifs et lorsqu'elles essaient de créer de nouveaux incitatifs, mais il est clair que cela ne suffit pas à créer la dynamique du développement de la chirurgie ambulatoire. Cette dynamique repose sur un autre moteur : la conjugaison harmonieuse de comportements individuels, selon un modèle – décalé par rapport au fonctionnement standard de l'organisation hospitalière –, que nous nous sommes efforcés de caractériser.

Cet article montre en tout état de cause la grande distance existant, dans le domaine de la santé, entre les incitatifs économiques et le comportement réel des acteurs de terrain. Le chantier de la MEAH a d'ailleurs aussi suggéré qu'en complexifiant les incitatifs et les messages, les pouvoirs publics ont entraîné un déplacement de l'utilisation de leur énergie par les acteurs de terrain (y compris leurs représentants et leurs sociétés savantes), de la compréhension et de l'assimilation des évolutions de leur métier vers les évolutions de l'environnement institutionnel de celui-ci, avec un effet peut-être contreproductif.

De quelle manière le ministère de la Santé peut-il, dès lors, tirer parti de ces constats pour promouvoir la chirurgie ambulatoire ? Sans doute moins en renforçant les incitatifs qu'en faisant connaître les réussites existantes, qu'en diffusant les bonnes pratiques organisationnelles (BPO) déjà dégagées, et enfin, qu'en organisant des rencontres entre chirurgiens, pour informer ceux d'entre eux qui sont inquiets et réticents, grâce aux conseils apportés par des collègues experts en chirurgie ambulatoire dans leur domaine de spécialisation. ■

# L'EUROPE DES MASTERS EN FORMATION: LE PROCESSUS DE BOLOGNE AU TRAVERS DES CAS ALLEMAND, ANGLAIS ET FRANÇAIS

L'ÉPREUVE DES FAITS

Le management des institutions européennes d'enseignement supérieur connaît une véritable révolution: harmonisation des diplômes, accréditations internationales, classements au niveau mondial, internationalisation des corps enseignant et étudiant, baisse des financements publics, etc. Malgré des modalités d'application et des traditions très différentes selon les pays, ce processus d'harmonisation est en cours. Le cas du diplôme de « Master », souvent appelé MBA, représente la pierre angulaire de ces évolutions. Cet article se propose de décrire ce qui se passe en Allemagne, en Grande-Bretagne et en France, en particulier au sein de leurs « institutions d'élite », en mettant celles-ci en perspective par rapport à la référence commune qu'est le modèle « typique » américain. De nombreuses institutions européennes se trouvent donc, aujourd'hui, confrontées à de véritables dilemmes stratégiques pour reconcevoir leur programme d'enseignement. Mais est-il bien raisonnable de vouloir copier des modèles de MBA déjà dépassés? Nous serions bien inspirés d'y regarder à deux fois: la volonté d'alignement sur des normes qui n'en sont pas serait très dommageable, à terme, pour l'enseignement supérieur européen.

par le Professeur **Nicolas MOTTIS**, ESSEC, France

**L**a volonté d'harmoniser les diplômes a été un des moteurs des réformes universitaires réalisées en Europe au cours de la dernière décennie. À cette fin, les gouvernements ont lancé un processus ambitieux, rythmé tous les deux ans depuis 1998 par une succession de sommets ministériels et de déclarations

formelles (Paris, Bologne, Prague, Berlin, Bergen, Londres). Connue sous le nom de processus de Bologne, cette démarche a provoqué de nombreux changements dans la plupart des pays de l'Union. Il est frappant d'observer la montée en puissance, sur la même période, d'autres mécanismes de régulation sec-

torielle, comme les accréditations internationales (HEDMO, 2004) et les classements (WEDLIN, 2004). Ces mécanismes existaient depuis longtemps au niveau national dans de nombreux pays. Leur capacité à traverser les frontières et à prendre en compte des contextes institutionnels et des trajectoires historiques d'une grande diversité est, en revanche, nouvelle. Les acteurs leaders de l'accréditation – l'AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) et l'EFMD (*European Foundation for Management Development*) – promeuvent activement des approches et des labels qui finissent par influencer significativement les décisions prises par les institutions concernées tant en termes de recrutement de professeurs et d'étudiants qu'en termes de conception de programmes ou encore de gouvernance. Le même phénomène peut être observé en ce qui concerne les classements dans les media, certains prétendant pouvoir classer des programmes d'une incroyable hétérogénéité...

Il est cependant évident que ces trois phénomènes – processus de Bologne, accréditations, classements – laissent aux institutions concernées de grandes marges de liberté. D'autres facteurs, comme l'internationalisation des corps enseignants et étudiants ou les contraintes pesant sur les financements publics jouent également un rôle important dans l'évolution des institutions académiques européennes. Ainsi, quand bien même les trois phénomènes cités contribueraient effectivement à une évolution profonde du management des institutions européennes d'enseignement supérieur, l'harmonisation du paysage européen ne serait probablement pas pour demain, en raison des modalités d'application des textes (et des traditions) très différentes entre les divers pays qui le composent (voir BRADSHAW, 2006). C'est ce processus d'harmonisation, toujours en cours, que cet article se propose de décrire, en prenant l'exemple des cas allemand, anglais et français.

Les sources utilisées pour la rédaction de cet article sont de plusieurs types : une revue de littérature, l'expérience de l'auteur (en tant que professeur, puis directeur d'une des principales business schools européennes) et, enfin, son implication directe au sein de l'*European Foundation for Management Development* (EFMD) et de l'*Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) (en tant qu'auditeur, responsable d'équipe d'audit ou membre de l'organisme central), qui l'a conduit à traiter, sur plusieurs années, des dizaines de dossiers, provenant du monde entier.

Dans ce paysage européen, le cas du diplôme de «Master» (correspondant au «M» du cursus LMD : Licence – Master – Doctorat) en management – souvent appelé MBA : Master in Business Administration – représente la pierre angulaire de ces évolutions. Ce segment connaît actuellement une transformation profonde, et il se trouve particulièrement exposé aux questions d'internationalisation, du fait, par exemple, du rôle joué par les employeurs multinationaux, qui y

recherchent leurs hauts potentiels, ou encore du fait de la mobilité croissante des étudiants de niveau «bachelor» (correspondant au «L» du cursus LMD), qui représentent de nouvelles opportunités de recrutement tant pour les grandes écoles que pour les universités.

Cet article sera donc centré sur le segment des Masters. Il comprendra deux grandes parties. La première décrira les contextes initiaux des réformes engagées dans trois pays européens clés (la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France), en les mettant en perspective par rapport à une référence commune souvent utilisée, le modèle américain «typique». Cette notion de modèle «typique» américain est elle-même discutable (KIPPING, 2004, MAZZA, 2005), mais elle demeure une référence mentale pour la plupart des acteurs du domaine, qui, sans nécessairement connaître ce qui se passe chez leurs voisins européens, se font souvent – paradoxalement – une idée à-peu-près claire de ce qui se passe aux États-Unis. Cette première partie intégrera, *in fine*, une brève description du processus de Bologne. La deuxième partie portera, quant à elle, sur les évolutions actuellement observables dans ces trois pays, ainsi que sur les dilemmes stratégiques auxquels sont actuellement confrontées de nombreuses institutions européennes.

## L'HARMONISATION EST NÉCESSAIRE... MAIS LES POINTS DE DÉPART SONT TRÈS ÉLOIGNÉS LES UNS DES AUTRES

Les traditions académiques varient considérablement d'un pays européen à l'autre. Par exemple, le mode de sélection des étudiants dans une Grande École française a peu de choses à voir avec celui d'une université allemande du meilleur niveau : dans le premier cas, des examens nationaux structurent un processus compétitif à l'entrée des écoles et s'appuient sur une hiérarchie marquée par un grand conservatisme, l'obtention du diplôme, quelques années plus tard, étant quasiment garantie (même si s'est fait jour, récemment, une tendance à durcir considérablement cette validation) ; dans le deuxième cas, bien que les universités aient (jusqu'à présent) exercé un contrôle limité sur leur processus d'admission, le système repose sur des évaluations continues, exigeantes, qui génèrent *de facto* une sélection et un classement parmi les meilleurs. Ainsi, tout professeur français ayant eu des étudiants allemands à ses cours est surpris par l'importance que ceux-ci accordent à leurs notes. Dans un environnement où, jusqu'à présent, l'égalitarisme entre les universités dominait, ces notes constituent des vecteurs forts de signalisation de la qualité individuelle vis-à-vis des employeurs, cette qualité étant davantage signalée par l'institution d'accueil, dans le cas français.

Les écarts sont importants, également, en matière d'expérience professionnelle, d'échanges internationaux, de

spécialisation académique et de recherche d'emploi, notamment. Au niveau mondial, les choses sont plus simples: le modèle mental dominant, en matière de formation au management, est structuré en trois niveaux: le Bachelor's degree (niveau licence), le MBA (niveau Master) et le PhD (doctorat). La définition précise de chacune de ces «briques» est délicate, mais il y a une relative unanimité sur le fait qu'elles existent... Alors que les frontières entre pays s'estompent, la question – sensible – posée à chacun des systèmes universitaires nationaux est, dès lors, celle-ci: «Comment allons-nous nous positionner, par rapport à cette grille internationale BA/MBA/PhD?»

Avant de traiter cette question, dans notre deuxième partie, il n'est pas inutile d'analyser les points de départ de trois grands pays européens: la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France. Ce qui est perçu en Europe comme étant le «modèle américain», influençant considérablement les changements intervenus depuis la Seconde Guerre mondiale (ÜSDIKEN, 2004), sera pris comme point de comparaison, pour ces trois cas. En particulier, le concept de MBA, apparu aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle et promu ensuite dans le reste du monde à partir des années 50 (notamment grâce au succès des multinationales américaines) structure toujours la vision des responsables académiques désireux de réformer leurs programmes ou celle des étudiants souhaitant devenir de futurs managers. Une difficulté supplémentaire serait soulevée, si nous voulions couvrir l'ensemble des programmes Master de ces pays. Afin de l'éviter et de rendre les comparaisons pertinentes, l'analyse ne portera ici que sur les «institutions d'élite» de chacun de ces pays, c'est-à-dire celles qui, en général, constituent des références pour l'ensemble de leur système académique national.

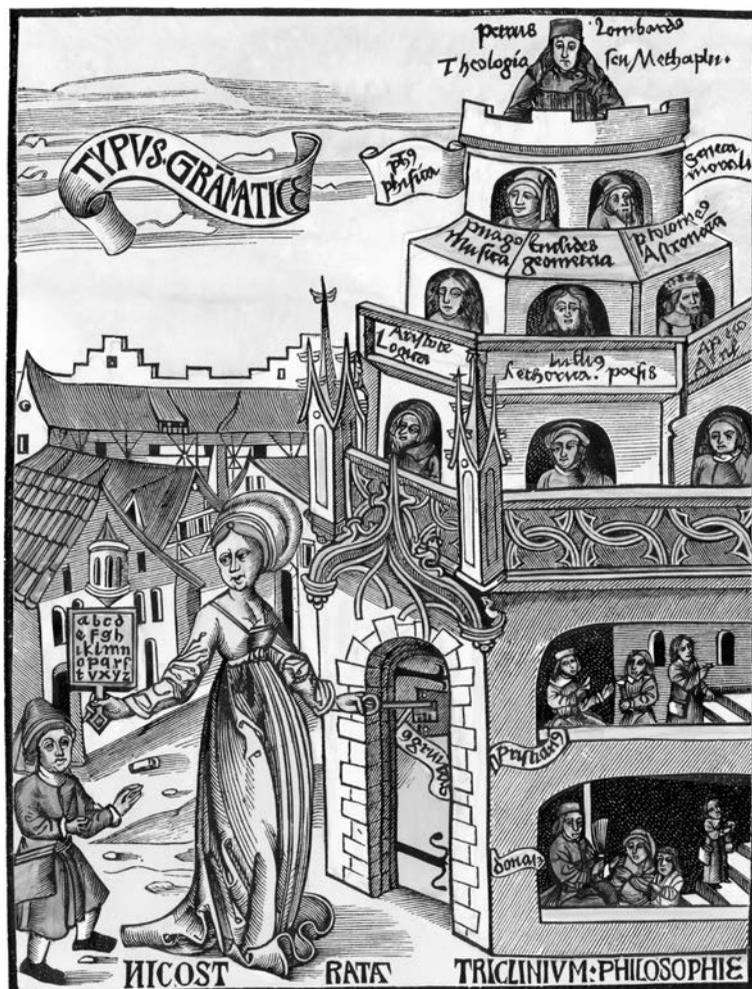
La référence américaine, en matière de formation de niveau Master en management, reste le MBA. Il s'agit généralement d'un programme à plein-temps, sur deux ans. En dépit d'évolutions récentes, avec notamment l'explosion des MBAs *Part-time* et *Executive* (ces derniers étant également *part-time*, mais s'adressant généralement à des étudiants plus âgés, typiquement dans la

tranche d'âge des 35 à 45 ans), les programmes d'élite restent ces MBAs *Full-time* de deux ans. Ils ont une longue histoire et ils représentent toujours aujourd'hui une étape clé sur la voie royale suivie par les forts potentiels en management: plus de la moitié des grands dirigeants américains actuels, diplômés d'un MBA, sont sortis uniquement de la dizaine d'écoles classées en tête de palmarès (LAVELLE, 2006).

Dans ce contexte, les «Bachelors» suivent, en général, des programmes de quatre années, intensives, centrées sur l'acquisition des fondamentaux académiques (que les étudiants américains ne maîtrisent pas toujours au

moment où ils quittent le lycée). Les programmes Bachelor et MBA sont, dans la pratique, largement déconnectés entre eux, ce qui traduit le caractère séquentiel de l'enseignement américain. L'expérience professionnelle ne fait pas partie du cursus; elle est acquise avant et après le MBA, et non pas pendant (comme c'est le cas en France, par exemple, au travers de stages). Les MBAs recrutent des *bachelors* ayant divers profils (gestion, sciences, droit, humanités, etc.), dont ils reprennent la formation en management à zéro.

Le système britannique, également séquentiel et utilisant les mêmes termes, est toutefois assez différent du système américain. Le *bachelor* n'y dure en général que trois ans. Le MBA y est apparu bien après les États-



«Le modèle mental dominant en matière de formation au management est structuré en trois niveaux». Les degrés de l'enseignement universitaire (gravure sur bois, 1508).

Unis: les premières « *business-schools* », comme la London Business-School ou la Manchester Business-School, furent créées dans les années 60 (TIRATSOO, 2004), en dehors des institutions traditionnelles de formation des élites économiques. Ces institutions d'élite comprennent un petit groupe de « *colleges* » (Oxford, Cambridge...) formant pour l'essentiel leurs étudiants aux humanités ou aux disciplines scientifiques et laissant aux entreprises le soin de les former aux techniques de gestion, au cours des premières années d'une carrière débutant en général à un âge assez jeune (21-22 ans). Depuis la fin des années 70, la formation au management est devenue une véritable industrie, au Royaume-Uni, avec plus de 150 programmes MBA, et une association (l'Association of MBAs (AMBA), créée en 1968, qui défend activement leurs intérêts). Ces programmes recrutent massivement à l'étranger: en 2002,

logues américains: 5-7 ans, contre 3-4 ans (ARMSTRONG, 2005). Cette caractéristique constitue une des raisons pour lesquelles le *lobbying* des acteurs anglais (AMBA, *Financial Times*, *The Economist*) met tellement l'accent sur la longueur de l'expérience professionnelle *ex-ante* comme critère d'appréciation des MBAs: cela renforce la capacité supposée du *lobbying* anglais à attirer des profils « seniors » censés venir enrichir les échanges entre les participants de cette formation.

En Allemagne, jusqu'à très récemment, le concept de MBA ne faisait, tout simplement, pas partie du paysage. Il y est encore souvent vu comme une formation appliquée très américaine, assez éloignée de la rigueur théorique des universités germaniques traditionnelles. Le diplôme de niveau Master en Allemagne couvre un cursus intégré – débouchant sur le *Diplom Kaufman* –



© Stuart Franklin/MAGNUM PHOTOS

« Depuis la fin des années 70, la formation au management est devenue une véritable industrie, au Royaume-Uni » (*Université d'Oxford, Grande-Bretagne*).

près des trois-quarts des MBA *Full-time* venaient de l'étranger (*Business-schools Advisory Group*, 2002), ce phénomène faisant du MBA un des principaux produits d'exportation britanniques. Avec une moyenne d'âge de 30 ans (contre 28) (HOUDAYER, SHENTON, 2005), les étudiants MBA sont, en moyenne, plus âgés qu'aux États-Unis. La plupart des étudiants britanniques terminant leur *bachelor* assez tôt et commençant leur MBA assez tard, ils ont *de facto* une expérience professionnelle bien plus longue que celle de leurs homo-

durant de 8 à 12 semestres après le lycée. Ce programme repose sur des enseignements classiques, purement théoriques au cours des premières années, ce qui renvoie à la tradition des universités de recherche germaniques, fondée sur les principes de Humboldt (ERICHSEN, 2002, KIESER, 2004). Il n'y a pas de possibilités de sortie intermédiaire après trois ou quatre ans: l'étudiant doit aller jusqu'au bout des obligations du *Diplom*, s'il veut obtenir son premier parchemin. Dans ce système traditionnel, de nom-

breux étudiants travaillent, en parallèle, en entreprise et cela leur permet de développer une vraie maturité, personnelle et professionnelle. Cela les amène souvent à prendre bien plus que les cinq années standards pour terminer leurs études. Signalons, notamment par rapport au cas français, que cette expérience professionnelle n'est absolument pas gérée par l'université; en effet, l'étudiant ne bénéficie pas d'un tutorat professionnalisant.

La situation française est intermédiaire. L'enseignement supérieur y est dual, avec, d'un côté, les universités publiques et, de l'autre, des grandes écoles. Celles-ci dominent le paysage de la formation des managers. Les MBAs existent depuis longtemps, au sein des écoles et des universités, mais dans la quasi-totalité des cas, leur réputation est loin derrière celle du diplôme-phare, à savoir un diplôme d'une grande école. Le diplôme

ral des services « carrières » étoffés et un portefeuille d'accords internationaux permettant d'offrir aux étudiants de nombreuses opportunités d'échange ou de double diplôme.

Ainsi, le modèle français est, à la fois, parallèle et intégré: l'expérience professionnelle fait partie intégrante du cursus et c'est l'école qui pilote ses interactions avec les autres dimensions académiques. On retrouve, comme en Allemagne, le principe de cursus universitaires longs (au minimum cinq ans, pour l'obtention d'un Master, avec une base de connaissances large, mais sans possibilité de sortir avant le terme des études avec un diplôme intermédiaire, dans le cas des grandes écoles).

Même si la dimension « expérience professionnelle avant le MBA » est contestée en tant que critère de sélection et de qualité des étudiants (DREHER & RYAN, 2004), elle n'en continue pas moins de structurer de

	France	Allemagne	Royaume Uni	États-Unis
Diplôme intermédiaire	Non	Non	Bachelor's degree (3 ans)	Bachelor's degree (4 ans)
Type de diplôme de niveau Master	Grande École	Diplom Kaufmann/Kauffrau	MBA	MBA
Structure du cursus	Classes préparatoires (2 ou 3 ans) + Grande École (4 ans)	Cursus intégré (5 à 6 ans) organisé en semestres	Programme d'un an (après le Bachelor's)	Programme de 2 ans (après le Bachelor's)
Âge moyen à l'obtention du diplôme	24-25 ans	24-25 ans	> 30 ans	27-28 ans
Mode d'acquisition de l'expérience professionnelle	Parallèle et intégrée (pilotee par l'école)	Parallèle et indépendante (non gérée par l'université)	Séquentielle (réalisée avant d'entrer dans le programme)	Séquentielle (réalisée avant d'entrer dans le programme)
Expérience professionnelle à l'obtention du diplôme	2 ans	1 à 2 ans	7 à 8 ans	3 à 4 ans
Expérience internationale	Obligatoire (gérée par l'école)	Optionnelle (en partie gérée par l'université)	Optionnelle (très limitée, en pratique, car le programme ne dure qu'un an)	Optionnelle (limitée, en pratique, et gérée par l'école)

Tableau 1 : Masters : les différents cursus universitaires en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne et aux États-Unis

Master grande école valide à la fois des contenus théoriques, capitalisant sur les fondamentaux acquis en classe préparatoire, et pratiques, notamment en s'appuyant sur l'implication de nombreux professionnels occupant souvent des postes à haute responsabilité dans l'industrie et dans les services. L'expérience internationale et l'expérience professionnelle font partie des conditions d'obtention du diplôme, ce qui est d'une grande originalité sur la scène mondiale: ces expériences sont pilotées par l'école, qui développe en géné-

nombreux débats sur l'évolution des programmes et sur les réponses susceptibles d'être apportées aux besoins des recruteurs. En particulier, le paramètre « longueur » de l'expérience est assez pauvre, ce qui ne permet pas d'en évaluer la valeur pédagogique. Son mode d'acquisition et de capitalisation dans les enseignements est, en revanche, un critère certes plus difficile à mesurer, mais assurément plus pertinent.

Le nombre d'étudiants en MBA sans expérience augmente (GMAC, 2004, 2005), mais, au-delà des déclai-

rations (KNIGHT 2006), il existe une sorte de mistigri : les doyens des meilleures écoles reconnaissent ouvertement que recruter plus jeune serait une bonne idée et permettrait d'attirer de meilleurs potentiels, mais personne ne veut afficher des chiffres faisant état d'une expérience professionnelle moyenne *ex-ante* en baisse. Pourtant, tous admettent que (le coût d'opportunité de faire un MBA jeune étant significativement plus réduit que de le faire à 30 ans) revenir aux origines du MBA, avec des participants ayant juste une ou deux années d'expérience, permettrait d'améliorer la qualité du recrutement. Ce paramètre de l'âge a un impact important sur ce qui est en train de se passer, aujourd'hui, en Europe.

### Le processus de Bologne

L'harmonisation de l'enseignement supérieur européen n'est pas chose facile, et il s'écoulera encore de nombreuses années avant que les objectifs politiques initiaux soient atteints (Commission Européenne, 2005, 2006, ENDERS 2002, MUSSELIN 2005). Bizarrement, Bologne est souvent évoqué comme un « accord » ou un « modèle », ce qui est assez trompeur, car une analyse détaillée des déclarations ayant accompagné ce processus ne permet pas d'identifier de modèle précis. Les institutions européennes conservent une grande marge de manœuvre au niveau national pour interpréter les « lignes directrices et principes » ayant émaillé les rencontres ministérielles destinées à fixer l'agenda, depuis 1998.

Dans les années 90, le constat politique initial insistait sur les barrières existant en Europe. Au même moment, certains éléments de convergence apparaissaient, néanmoins : pressions incitant au raccourcissement des études, adoption d'un système d'équivalences et de transferts des crédits académiques (ECTS – *European Credit Transfer System*) facilitant les échanges d'étudiants, autonomie croissante accordée aux universités...

Ces premières considérations firent l'objet d'une déclaration, à la Sorbonne, le 25 mai 1998, clôturant une réunion des ministres de l'Éducation de quatre pays (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni) et appelant à la création d'un espace ouvert d'enseignement supérieur européen (« *open European area for higher learning* »). Le grand saut eut lieu l'année suivante. Le périmètre du processus fut considérablement élargi et précisé par la Déclaration de Bologne du 19 juin 1999, engageant vingt-neuf pays. Cette déclaration précisait quel était l'objectif initial : créer un espace ouvert d'enseignement supérieur européen... à l'horizon 2010. Le processus de convergence s'appuierait sur différentes mesures opérationnelles, comme l'adoption d'une structure de diplômes lisibles et comparables entre eux,

basée sur deux cycles principaux « *undergraduate* » (durant au moins trois ans et renvoyant au fameux niveau L) et « *graduate* » (renvoyant au niveau M (1)). Le niveau L devait être en phase avec les besoins du marché du travail (employabilité des étudiants après ce premier cycle). Ces mesures comportaient la généralisation du système de transfert ECTS, davantage de coopération en matière de politique d'assurance qualité, d'évaluation et d'accréditation (développement de critères et de méthodologies comparables) et, enfin, la promotion de la dimension européenne dans les programmes.

Le sommet suivant, réuni à Prague en mai 2001, vit le cercle s'agrandir, à nouveau, avec trente-deux signataires, qui firent un état des lieux : certains progrès étaient déjà perceptibles, notamment la mise en œuvre de la structure LMD dans un nombre croissant de pays, le soutien unanime à la mobilité, la reconnaissance croisée des qualifications, l'attention accordée à l'employabilité des diplômés et la diffusion de programmes professionnalisants, aux niveaux L et M. Les principaux objectifs de la Déclaration de Bologne furent ainsi confirmés.

Au sommet de Berlin (en Septembre 2003), les trente-trois ministres signataires (soit un de plus), décidèrent d'accélérer le processus, au travers de l'adoption d'objectifs à court terme à atteindre, par chacun des pays, à l'horizon 2005 (Commission Européenne, 2006) : avoir démarré la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité, avoir adopté une structure de diplômes à deux niveaux (« *2-cycle system* »), fournir gratuitement un « supplément au diplôme » (2) à chaque étudiant et ce, dans une langue « largement pratiquée ».

La rencontre suivante, à Bergen, en Norvège, en mai 2005, conserva la même ligne (Commission Européenne, 2006). Il en alla de même à Londres, en 2007. Ce processus implique dorénavant quarante-cinq pays et il en influence de nombreux autres, telle l'Australie, qui est un acteur majeur sur la scène universitaire internationale. Grâce à un marketing intense (DAVIS, 2006, SLATTERY, 2006), ce pays accueille, en effet, plus d'étudiants étrangers que la France, pourtant trois fois plus peuplée que lui...

Pour conclure sur ce point, il est frappant de constater les énormes progrès réalisés au cours de la décennie écoulée, dans certains domaines, comme la mobilité étudiante ou l'utilisation des ECTS. D'autres, en revanche, comme les systèmes d'assurance qualité ou la réforme des programmes, semblent peiner davantage. En particulier, pour ce qui est de la structure des programmes, plus le processus de Bologne avance, et plus il devient flou ! L'approche LMD fait aujourd'hui référence à une « structure à deux cycles », en laissant une grande liberté d'interprétation. Les « 3+2 » (L de 3 ans + M de 2 ans) ou « 3+1 » ou « 4+1 », etc., ne sont rien

(1) Auquel il convient d'ajouter le D de 'doctorat', pour former le sigle « LMD ».

(2) Document destiné à clarifier (notamment pour les employeurs) la nature du diplôme obtenu, sa spécialisation éventuelle, etc.

de plus que des interprétations locales (nationales) de ces principes de Bologne. On est encore loin d'un modèle unique et partagé par tous, dans ce domaine. Les évolutions observées dans les pays étudiés dans cet article illustrent cette diversité. Ils ont pour seul point commun le fait qu'aucun d'entre eux ne connaît actuellement une situation stabilisée ; ces quatre pays vivent tous des changements structurels majeurs.

## DES CHANGEMENTS CONDITIONNÉS AVANT TOUT PAR LE CONTEXTE NATIONAL

Aux États-Unis, la formation en management en général, et les MBAs en particulier, ont fait l'objet de nombreux débats, ces dernières années. La tension entre la pertinence (par rapport à des enjeux opérationnels) et la rigueur académique des études («*relevance versus rigor*») s'y avère un point clé (PFEFFER & FONG 2002, FRIGA *et alii* 2003, BENNIS & O'TOOLE 2005, DEANGELO *et alii* 2005, *Academy of Management Journal* 2007, Mitchell 2007).

La dernière décennie a donc été agitée, pour le MBA traditionnel, qui a dû affronter la dure concurrence de programmes «*part-time*» prenant des formes très diverses : MBA Part-time s'adressant à des populations identiques (25-35 ans), mais avec des cours offerts les soirs et durant les week-ends, avec la possibilité d'étaler son cursus dans le temps ou *Executive MBAs*, pour des participants plus âgés (30-45 ans), avec des cours offerts, en plus des soirées et week-ends, lors de modules bloqués (généralement sur une semaine). Ces formats sont apparus dans toutes les grandes *business-schools*, à quelques exceptions près (Harvard par exemple). Ainsi, alors que le marché des «*full-time*» a atteint à la fois sa maturité et la saturation, celui des *part-time* est toujours «*en plein boom*» (BRADSHAW 2005, LAVELLE 2005).

Ce phénomène s'explique, en particulier, par la nécessité de recruter de vrais potentiels académiques, qui n'interrompraient plus leur carrière pendant deux ans (vers leurs 27-30 ans) pour faire un MBA. La gestion des carrières des cadres a évolué. Aujourd'hui, elle met *de facto* une pression beaucoup plus forte, dès les premières années : d'une certaine façon, un jeune considéré comme à haut potentiel à 27 ans a moins intérêt à faire un MBA. S'il a réellement besoin d'une formation en management, un *Executive MBA*, quelques années plus tard, lui permettra de l'acquérir, tout en conservant son poste et ce, en étant le plus souvent financé au moins partiellement par son entreprise. Les slogans d'Harvard – «*If you have the skills why wait?*» – ou de Stanford – «*We want people who come for a learning experience, not for a social experience*» – illustrent cette tendance : leur programme MBA traditionnel met l'accent davantage sur le potentiel académique que sur l'échange d'expériences acquises, ce qui traduit une

volonté de maintenir un haut niveau qualitatif de recrutement. L'émergence récente d'actions volontaristes de recrutement direct de *bachelors*, brillants mais sans expérience, pour le MBA en est un autre signe (BRADSHAW, 2007).

Un autre facteur explicatif est le coût d'opportunité extrêmement élevé (frais de scolarité, perte de revenu, coût de la vie, etc.) de la préparation d'un MBA classique à l'âge de 30 ans. Le risque est réel de ne recruter essentiellement que des participants qui «*peuvent se le permettre*», ceux-ci n'étant pas toujours bons sur le plan académique, ni de hauts potentiels... Ce risque est très présent dans beaucoup d'écoles, où la tentation est grande d'abaisser les standards de recrutement, afin de composer avec la pression économique subie. On voit ainsi apparaître des phénomènes de chantage, de la part des bons candidats : «*Je suis admis chez X, qui est à peu près de votre niveau et me fait un rabais de 50 % sur mes frais de scolarité ; et vous, que me proposez-vous ?*» Ce phénomène, très largement occulté par les dirigeants, touche aujourd'hui également des institutions très réputées, les plus riches développant de généreux programmes de bourses pour alléger, voire supprimer, la contrainte économique.

Plus grave, encore : de plus en plus d'entreprises se plaignent du mauvais «*rapport qualité/prix*» des MBAs, en comparaison de celui des *bachelors*. Ceux-ci obtiennent, dans bien des cas, des résultats académiques supérieurs à leurs collègues plus âgés (voir l'exemple de WHARTON, MILLER & SHACHTMAN 2002). De plus, leurs attentes, en termes de rémunération et d'emploi, sont moindres et les entreprises apprécient leur adaptabilité et la possibilité de les former à leurs propres méthodes, ce qui est plus difficile avec des profils expérimentés. Dit autrement : l'employabilité décroît, d'une certaine façon, avec l'âge, alors que le niveau des attentes augmente et que le coût explose. Enfin, des facteurs démographiques perturbent également la situation. Les programmes destinés à des participants de 28-35 ans sont, par construction, défavorables aux femmes, qui dans cette tranche d'âge doivent déjà cumuler vie professionnelle et arrivée éventuelle de leur premier enfant (ZUPAN 2005). La féminisation des flux d'entrée est ainsi aujourd'hui un véritable cauchemar, pour les responsables du recrutement de nombreux MBAs. Une façon simple d'y parvenir consiste à recruter des candidates plus jeunes.

Cette évolution des MBAs américains crée de nombreuses opportunités pour les institutions européennes, qui ont d'ailleurs réalisé des percées remarquables ces dernières années, même si l'hétérogénéité du paysage européen reste frappante.

### Grande-Bretagne : le syndrome de l'iceberg

La Grande-Bretagne est à la fois le pays le plus présent sur la scène médiatique et celui qui a engagé le moins de changements structurels du fait du processus de

Bologne. Elle s'accroche à son modèle historique de MBA: un diplôme «post-expérience», pour des participants de 30 ans (ou plus). Le programme couronné par le diplôme universitaire de bachelor est court et plutôt théorique, comparé à ceux d'autres pays européens, comme la France ou l'Allemagne. Dans le jargon de Bologne, elle se caractériserait par un modèle «3+1+1»: un *bachelor* en 3 ans, suivi (rarement, en pratique) d'un Master «pré-expérience» (Master of Science in Management) et d'un autre Master d'un an (le MBA) mettant fortement l'accent sur la dimension post-expérience.

Dans ce pays, les étudiants L et M n'ont pas d'expérience professionnelle et la philosophie de formation reste essentiellement séquentielle: d'abord, on étudie, puis on quitte l'université pour travailler et on y revient éventuellement, bien des années plus tard, pour faire un MBA. Face aux difficultés à recruter dans les MBAs plein temps, les institutions britanniques ont développé massivement des programmes en *part-time*. Certaines, comme la London Business-School, ont clairement segmenté leur offre: *MBA full-time* pour les moins de 30 ans, *Executive MBA*, au-delà. Comme aux États-Unis, les *MBAs Part-time* représentent la masse, avec une sorte de «syndrome de l'iceberg»: les programmes *full-time* sont brandis à l'instar d'étendards, notamment pour les classements par les médias et le recrutement international, mais les volumes se trouvent ailleurs, dans des programmes à temps partiel, qui recrutent essentiellement localement... et génèrent les profits qui permettent à l'ensemble de vivre.

#### Allemagne: un supertanker, en train de changer lentement de cap

En Allemagne, le schéma *bachelor/Master* a d'abord été introduit dans les universités de «sciences appliquées» (*Fachhochschulen*), souvent comme un moyen de concurrencer les universités de recherche traditionnelles et d'avoir accès au niveau M des formations universitaires (ENDERS, 2002). Néanmoins, même si la pression en faveur d'une approche davantage marchande de la régulation universitaire (ERICHSEN, 2002) s'accroît, le rythme du changement reste significativement plus lent, dans ces universités traditionnelles qui continuent à jouir d'une forte légitimité. Les universités-leaders en management, comme Mannheim ou Munich, commencent tout juste à proposer des programmes *Bachelor*.

Pour ce qui est des MBAs, leur marché est émergent et leur nombre a explosé ces dernières années (on approche maintenant la centaine, dans tout le pays). Mais le passage progressif à un modèle *bachelor/Master* «long» ne laisse pas beaucoup de place à des MBAs classiques de deux ans à plein-temps, et c'est donc plutôt l'approche britannique qui semble se développer (programme post-expérience, d'une durée d'un an). En parallèle, la diffusion du style de formation MBA et les

efforts accomplis par les universités de recherche afin de proposer des programmes répondant mieux aux besoins des entreprises créeront probablement un environnement très favorable au développement de *MBAs Part-time* et d'*Executive MBAs*.

Comme au Royaume-Uni, l'expérience professionnelle n'est toujours pas intégrée dans les cursus (les professeurs ne s'en occupent pas), même si les étudiants accumulent des expériences par leurs propres moyens. Socialement, le diplôme universitaire de référence reste le *Diplom* (ou son équivalent, le Master) et la question de la reconnaissance par les employeurs (et la population, de manière générale) de ce nouveau niveau *bachelor* demeure le grand point d'interrogation, pour les universités allemandes.

#### France: le mouton à cinq pattes

Comme dans bien des domaines, la situation française est hybride (KIPPING *et alii* 2004). Le MBA y existe depuis plusieurs décennies. Les grandes écoles se sont considérablement développées autour de leur programme historique, en créant des mastères spécialisés d'un an, des MBAs classiques, des *Executive MBAs*, des programmes de formation permanente pour dirigeants, etc. Le renom des MBAs français reste toujours en retrait par rapport à celui des grandes écoles. Par ailleurs, ce renom souffre d'un certain scepticisme, inspiré par des débats récents autour des *business-schools*, notamment aux États-Unis.

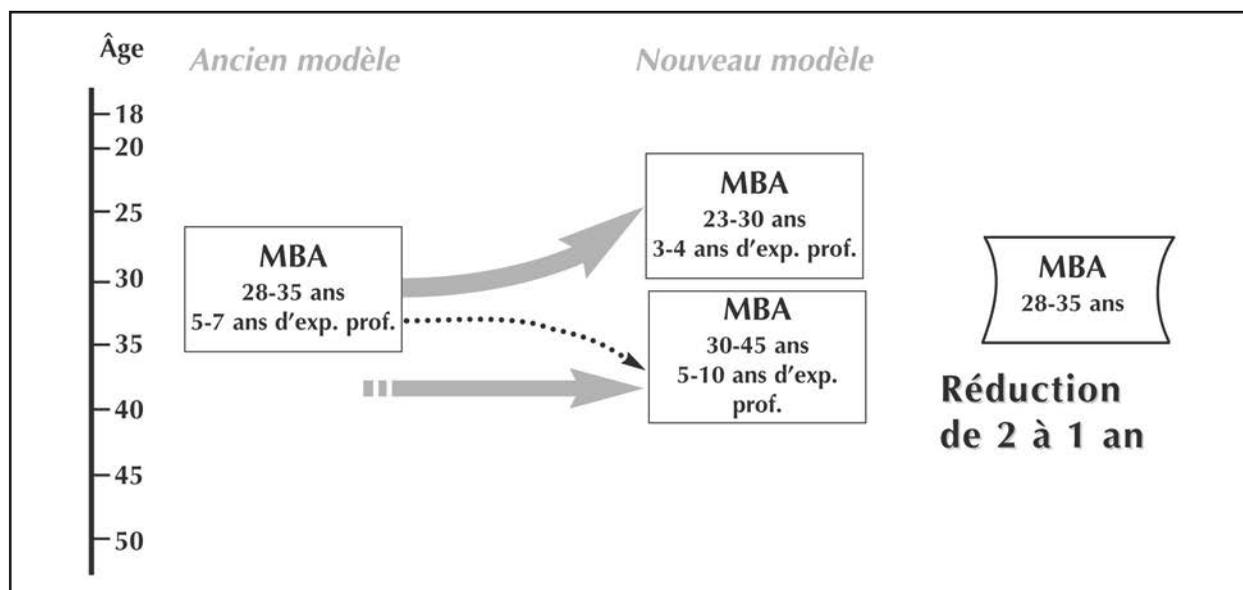
Les grandes écoles ont elles-mêmes profondément évolué, investissant énormément dans la constitution de corps de professeurs permanents, dans la recherche, dans les activités internationales ou encore dans la diversification de leurs financements (afin de lutter contre leurs concurrents internationaux, dans un contexte où les soutiens publics sont en train de s'éroder). La convergence entre des programmes de type «grande école», fortement musclés, et les MBAs classiques a été forte: leurs étudiants ont vieilli (on est passé de 20-21 ans à 22-24 ans), ont beaucoup plus d'expérience (entre une et deux années, selon les écoles, contre quelques mois seulement auparavant) et ils sont davantage internationaux. Par ailleurs, les MBAs classiques en deux ans ont pratiquement disparu, la tendance générale étant à un raccourcissement du cursus, parfois radical, afin de réduire le coût d'opportunité d'éventuels candidats.

Si l'on se réfère au système «à deux étages» du processus de Bologne, la situation française est ambiguë. S'appuyant toujours sur le système des classes préparatoires, dans leur grande majorité, les grandes écoles ne délivrent toujours aucun diplôme à Bac + 3. En pratique, pour les questions d'accréditation ou d'échanges internationaux, beaucoup d'écoles évoquent une notion de «certificat», ou d'équivalence à un *bachelor*, à attribuer à la fin de la première année d'école. Mais, généralement, elles demeurent très réfractaires à cette

attribution, qui revient, dans la pratique, à couper en deux leur diplôme historique «M». Il est vrai que, compte tenu des efforts produits par les étudiants pour intégrer ces écoles, ils seraient probablement assez peu nombreux à envisager de quitter ces «institutions d'élite» après seulement une année d'étude. Le *statu quo* s'explique donc à la fois par les particularités de la sélection et par la volonté des établissements de ne pas se tirer une balle dans le pied, en ouvrant une telle boîte de Pandore... *De facto*, le processus de Bologne n'a pas de sens, en ce qui concerne ce cursus en France.

Pour résumer la situation de ces pays, on peut se reporter à l'évolution des MBAs dans les institutions leaders (cf. Graphique 1).

En Grande-Bretagne, au-delà d'une architecture de programmes distinguant clairement des diplômes «pré» et «post» expérience, amenant à défendre féroce-ment l'utilisation du label MBA pour des participants âgés et solvables, l'agenda économique est prépondérant : les programmes MBA sont des sources de financement clés pour ces écoles, qui ont dû affronter la dérégulation et les pressions budgétaires publiques, bien avant leurs consœurs continentales. La volonté de protéger à la fois leur influence et leur part de marché devient évidente, dès lors qu'on analyse les efforts déployés par les medias locaux (qui ont su se prétendre «internationaux» bien avant les autres) ou encore des associations professionnelles nationales, comme l'AMBA (*The Association of MBAs*), qui se mettent actuellement à accréditer des



Graphique 1 : Évolution des MBAS dans les institutions leaders

Les Executive MBAs attirent une part croissante des bons candidats, à un âge plus élevé (après 30 ans) et, tout en contribuant à la croissance du marché, ils cannibalisent en partie les MBAs traditionnels. En conséquence, les institutions réagissent, le plus souvent, en recourant à trois options : certaines d'entre elles cherchent à recruter des profils plus jeunes dans leurs MBAs traditionnels (HINDO 2002, 2003, *The Economist* 2004, GLOECKLER 2006) ; d'autres (la grande majorité) raccourcissent ces programmes, de façon à limiter le coût d'opportunité pour les candidats intéressés : les formats d'un an (que seul l'Institut européen d'administration des Affaires [Insead] proposait dès l'origine), ou de 15 mois, avec un accent mis sur la possibilité d'aller vite, deviennent des options très populaires ; enfin, la troisième option consiste à investir les programmes *part-time*, offrant des cours en soirée ou durant les week-ends, afin d'attirer certains des profils dans une orbite locale ou régionale.

Pour comprendre ces diverses évolutions, la prise en considération d'«agendas cachés» est éclairante.

Masters of Science in Management (!), considérés représenter un segment de marché en forte croissance, tandis que les MBA classiques connaissent certaines difficultés.

En Allemagne, le pouvoir politique souhaitant réduire à la fois le coût et la durée des études universitaires, et introduire davantage de flexibilité dans le système, les meilleures universités ont saisi l'occasion de la «pression Bologne» pour obtenir quelques avancées, qu'elles revendiquaient depuis longtemps : le droit de choisir leurs étudiants (ou, tout au moins, la majorité d'entre eux) selon leurs propres critères (ERICHSEN 2002), la possibilité de faire payer des frais de scolarité et de disposer de revenus contrôlables localement. Paradoxalement, l'adoption, lente et prudente, du modèle *bachelor/Master* est probablement due moins au processus de Bologne qu'aux nécessités d'une négociation nationale entre les universités et les *länder* qui les contrôlent (dans ce domaine, le pouvoir fédéral est, en effet, limité). En forçant à-peine le trait, la mise en place de *Bachelors* est moins le moyen de fournir au

marché du travail les diplômés professionnalisés qu'il réclame que d'acquérir le contrôle de l'entrée dans les programmes Masters... D'une certaine façon, l'adoption de «standards internationaux» n'est que le sous-produit d'arbitrages locaux. Absorbées par la transformation de leur *Diplom Kaufmann* et par la nécessité de livrer bataille pour obtenir des fonds publics, les universités ont vu dans le produit MBA, facile à lire et à expliquer à leurs partenaires, les entreprises, la possibilité de créer de nouvelles sources de revenus et ce, sans coûts fixes majeurs additionnels. Mais la question du positionnement relatif d'un M rénové et de ces nouveaux programmes MBA reste ouverte.

En France, cette question, du positionnement institutionnel, est également majeure, mais à un autre niveau. Depuis longtemps, les grandes écoles de management y bénéficient à la fois d'une certaine réputation académique et de liens forts avec le monde économique. Le placement de leurs diplômés n'a jamais été un problème et leur statut semi-public leur a permis de développer des revenus alternatifs (scolarité, formation permanente et, plus récemment, *fund raising*). Étant en général de taille réduite (par rapport aux universités publiques) elles ne « courent » pas après les volumes. Un de leurs problèmes majeurs est leur caractère atypique: leurs caractéristiques sont difficiles à expliquer en-dehors de l'Hexagone et, au cas où un processus d'harmonisation international s'engagerait, décider où placer cet animal étrange ne serait pas chose aisée...

Conçues pour des étudiants sans expérience, ces grandes écoles ne sont manifestement pas comparables à des MBAs britanniques. Elles sont beaucoup plus axées sur la compétence professionnelle que leurs équivalentes allemandes et elles s'appuient sur des bases de formation théorique bien plus larges que les MBAs américains. Le débat sur l'évolution du niveau M relève, dans ce contexte, pour beaucoup, des choix politiques de certaines institutions. La plupart ont laissé leur programme grandes écoles en dehors du jeu du MBA, et elles ont développé des programmes taillés sur mesure pour les classements anglo-saxons, en les utilisant comme des sortes de chevaux de Troie, sur lesquels s'est concentré l'essentiel de l'effort marketing. Leur objectif premier fut ainsi de créer un vecteur de marque facilement lisible. D'autres ont, soit ignoré le segment MBA, soit (elles sont plus rares) transformé leur programme « grande école », pour le positionner à l'instar d'un MBA Junior ou d'un MBA intégré.

Dans les deux cas, les mécanismes d'accréditation (MOTTIS, THÉVENET, 2003) et les classements semblent avoir joué un rôle majeur. Le processus de Bologne fournit simplement la toile de fond commune, nécessaire à l'exécution de partitions, fort différentes entre elles... Du fait de ces considérations politiques, entre normalisation et diversification (MUSSELIN, 2006), les choix stratégiques de positionnement des programmes dans le schéma LMD européen sont difficiles à opérer.

Un dilemme stratégique, pour les institutions universitaires: faire du « copier coller », ou rénover la tradition ?

Le niveau M, qui est aujourd'hui le segment le plus exposé à la concurrence internationale, combine entre eux la plupart des enjeux de compétitivité de l'enseignement supérieur européen. Ce prisme d'analyse renvoie (mais, en apparence, seulement) à de pseudo-standards internationaux, et il révèle, de fait, une grande hétérogénéité entre les contextes et entre les stratégies. La question de savoir si cette hétérogénéité permet aux institutions européennes de capitaliser sur leur diversité ou si, au contraire, elle contribue à les affaiblir est une question prégnante.

Ces diverses interrogations ont été au centre de nombre de débats, au niveau européen (de ceux de la Sorbonne, en 1998, à ceux de Londres, en 2007), portant sur l'harmonisation des diplômes. L'émergence de nouveaux formats et l'inévitable segmentation de l'offre, qu'elle favorise, laisseront peut-être place à une cohabitation plus ouverte entre des cadres nationaux et des standards internationaux plus ou moins dominants, selon les pays? L'Europe pourrait être la grande bénéficiaire de ces évolutions de la formation au management combinant ouverture et diversité.

Pour faire simple; trois options s'offriraient aux institutions européennes désireuses de réformer leur offre de programmes.

La première consisterait, pour elles, à s'accrocher à leurs particularismes. Le secteur devenant de plus en plus global – les professeurs, les étudiants les recruteurs bougent – et le soutien des autorités publiques étant très contraint, cette option représenterait probablement le chemin le plus assuré vers le déclin.

La deuxième option consisterait à concourir, avec un programme « *me too* », qui ne serait qu'une pâle copie des MBAs internationaux bien établis (ceux des grandes *business-schools* américaines, en particulier), jouissant d'un puissant effet de marque. Cette option, que l'on retrouve également aux États-Unis, où elle est, là encore, très critiquée (PFEFFER et FONG 2004), a souvent pour conséquence de laisser de côté des atouts clés des systèmes traditionnels, comme l'utilisation et l'enseignement d'autres langues que l'anglais, l'offre de programmes longs (sur deux ans, voire davantage) couvrant un spectre disciplinaire large (sociologie, philosophie, histoire, mathématiques, littérature, etc.) ou comprenant des obligations telles que la possibilité, pour les étudiants, d'acquérir des expériences professionnelles et/ou internationales encadrées.

Dans la pratique, cette stratégie de « faux nez » est assez simple: il suffit de créer un petit vaisseau rapide respectant quelques standards bien ciblés, d'y concentrer ses ressources (recherche, marketing...) et de lui faire porter le pavillon d'une flotte... peut-être composée de navires à vapeur, voire à rames (mais personne ne les voit, depuis l'étranger, car ils sont loin derrière...). Cela peut apporter une forme de reconnaissance internatio-

nale et bénéficier à l'ensemble de la flotte. C'est probablement la stratégie optimale, du point de vue des coûts à court terme. Ceux qui l'appliquent peuvent sauver la face pendant quelque temps, et c'est d'ailleurs ce que font actuellement de nombreuses institutions européennes, qui figurent à des places « impressionnantes » dans certains classements. Un facteur clé, cependant, est, en l'occurrence, la capacité de dépenser beaucoup d'argent et ce, d'une façon très concentrée sur un programme donné. Mais une question demeure : comment garantir l'avenir du navire amiral (éventuellement à vapeur...), dès lors qu'il n'a pas été modernisé, ni placé dans le gros du peloton ?

La troisième option consiste à capitaliser sur les forces du cœur traditionnel (c'est-à-dire sur le programme grandes écoles en France, sur le *Diplom Kaufmann* en Allemagne, etc.) et de chercher à faire concourir celui-ci contre les meilleurs programmes offerts dans les autres pays. Mais exposer ainsi le cœur des formations à la compétition la plus vive n'est pas sans risque, et cela présuppose des réformes lourdes. C'est aussi, probablement, le meilleur moyen de vraiment le moderniser pour le long-terme. Le processus de Bologne, qui crée les conditions favorables à des réformes, sans en imposer, pour autant, de cadre rigide, peut être très utile, dans cette perspective. Les contraintes et les difficultés inhérentes à cette option, qui a la capacité de maximiser, à terme, la valeur de la diversité européenne, ne devraient donc pas être surestimées, ni imputées, à tort, à un pseudo-processus européen de standardisation.

Cette stratégie n'a de chance de réussir que si l'offre renvoie, au moins en partie, à certaines des caractéristiques structurantes des MBAs classiques (MOTTIS 2003) (telles que : des étudiants ayant une expérience professionnelle significative, des enseignements très professionnalisés, une forte ouverture internationale, etc.). L'avantage, ici, est de concourir avec le cœur du système, prétendument le plus robuste, mais la crédibilité de la différenciation proposée reste une difficulté majeure.

S'il n'y a donc pas de solution parfaite, l'expérience récente montre que les institutions françaises peuvent se positionner sur différents tableaux. Quand le journal britannique *Financial Times* décide de classer les Masters of Science in Management (selon la terminologie britannique) les places d'honneur (5, parmi les 10 premières, en 2007) sont trustées par des écoles françaises, soit grâce à leur programme Grande École (HEC, ESCP, EM Lyon), très musclé (en termes relatifs, naturellement), par rapport aux autres niveaux M européens, soit avec un programme Master en un an (ESSEC, EM Grenoble). Lorsqu'un journal américain (le *Wall Street Journal*) classe les principaux MBAs internationaux, il reconnaît à la fois un MBA français classique (celui de HEC, 9<sup>e</sup> en 2007) et un programme Grande École (celui de l'Essec, 7<sup>e</sup> en 2007). Et les journaux français continuent, quant à eux, à classer imperturbablement les Grandes Écoles (françaises) entre

elles, et les journaux allemands les *Diplom Kaufman*, etc. Sur ce plan, là-aussi, le paysage européen est loin d'être harmonisé...

## CONCLUSION

Dans un célèbre article publié en 2002, PFEFFER et FONG, deux professeurs américains, exprimèrent de très vives critiques à l'encontre des *business-schools* américaines. Entre autres points négatifs, ils expliquaient « qu'un large faisceau de preuves concordantes prouvait que ce qui était enseigné dans les business-schools n'avait, en réalité, qu'une faible relation avec ce qui était important pour réussir en affaires ».

De nombreuses institutions européennes consacrent en ce moment un temps et une énergie considérables à repenser leurs programmes d'enseignement. Ayant en tête une phrase bien connue de Keynes – « les politiciens sont parfois victimes d'économistes déjà morts » – durant cette phase de transition, nous serions bien inspirés d'y regarder à deux fois et de chercher à bien identifier ce qui, dans nos traditions académiques, a une valeur particulière pour l'avenir, plutôt que d'essayer de copier des modèles de MBA dépassés. Il importe, pour nous, d'être créatifs, sans jamais oublier que, si les forces du marché (souvent évoquées dans cet article) ont la capacité de nous aider – voire de nous obliger – à bouger, dans un environnement académique souvent très conservateur, l'éducation reste fondamentalement un bien public, qui prend des décennies à se construire et tolère mal les solutions rapides et mal ficelées.

Or, il est étonnant de constater à quel point de nombreux changements de programmes pédagogiques sont actuellement dictés par une interprétation rapide de pseudo-vérités : « le standard LMD », « le MBA est pour des participants ayant déjà de l'expérience », le classement « international » du *Financial Times*, etc. Cette volonté d'alignement sur des normes qui n'en sont pas est, en fait, potentiellement très dommageable, à terme, pour l'enseignement supérieur européen. Elle l'est d'autant plus que l'harmonisation européenne, engagée au travers du processus de Bologne, n'est pas incompatible avec les différentes traditions académiques nationales. Trouver des équilibres intelligents entre particularismes locaux et objectifs légitimes de la construction européenne (une plus grande lisibilité du système, une plus grande mobilité des étudiants, un contrôle qualité plus efficace, etc.) n'est pas une gageure. La meilleure preuve en est que le processus de Bologne a déjà favorisé de nombreuses évolutions positives en Europe – des évolutions différentes selon les pays, mais réelles : avec les systèmes d'accréditation et, peut-être, un jour, des producteurs de signaux plus compétents (classements, médias...), il accompagne indéniablement une vague de modernisation, encore en train de se former... ■

## BIBLIOGRAPHIE

*Academy of Management Journal*, Special issue on «Research with relevance to practice», Vol. 50, N° 4, p. 745-782, 2007.

ARMSTRONG (Steve.), Postgraduate Management Education in the UK: Lessons from or Lessons for the US Model?, *Academy of Management Learning & Education*, June, Vol. 4 Issue 2, p. 229-234, 2005.

BENNIS WARREN (G.) & O'TOOLE (J.), How Business-schools Lost Their Way, *Harvard Business Review*, May, Vol. 83 Issue 5, p. 96-104, 2005.

BENNIS WARREN (G.) & O'TOOLE, (J.), How Business-schools Lost Their Way, *Harvard Business Review*, September, Vol. 83 Issue 9, p. 151-152, 2005.

BRADSHAW (Della), Executives flock to part-time study, *Financial Times Business Education*, October 24, p. 1-2, 2005.

BRADSHAW (Della), Single market, single degree?, *Financial Times Business Education*, September 11, p. 1, 2006.

BRADSHAW (Della), Harvard targets undergraduates, *Financial Times Business Education*, September 13, 2007.

Business-schools Advisory Group, The contribution of the UK business-schools to developing managers and leaders, London: Council for Excellence in Management and Leadership, 2002.

Commission Européenne/European Commission, *The European Higher Education Area – Achieving the Goals*, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May, 2005, <http://www.bologna-bergen2005.no/>

Commission Européenne/European Commission, *From Bergen to London, The EU Contribution*, Brussels, 24 January 2006, [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna_en.html)

CONNOLLY (Michael), The End of MBA as We Know It?, *Academy of Management Learning & Education*, Dec., Vol. 2 Issue 4, p. 365-367, 2003.

DAVIS (Glenn), The rising phoenix of competition: what future for Australia's public universities?, *Griffith Review* 11, Autumn, p. 15-31, 2006.

DEANGELO (Harry), DEANGELO (Linda) & ZIMMERMAN (Jerold), *What's really wrong with US business-schools?*, Working paper, University of Rochester, July, 2005.

DREHER (G.) & RYAN (K.), A Suspect MBA Selection Model: The Case Against the Standard Work Experience Requirement, *Academy of Management Learning & Education*, March, Vol. 3 Issue 1, p. 87-91, 2004.

*Economist*, But can you teach it?, Special Report Business-schools, May 22, p. 75-77, 2004.

*Economist*, 2004, Less Experience Needed, Global Executive, April 30, [www.economist.com/business/globalexecutive/education](http://www.economist.com/business/globalexecutive/education)

ENDERS (Jürgen), Higher Education, Internationalization, and the Nation State, *German Policy Studies/Politikfeldanalyse*, Vol. 2 Issue 3, p. 1-32, 2002.

ENGWALL (Lars), The Americanization of Nordic Management Education, *Journal of Management Inquiry*, June, Vol. 13 Issue 2, p. 109-117, 2004.

ERICHSEN (Hans-Uwe), Theses On Status Quo And Future Challenges Of The German System Of Higher Education, *German Policy Studies/Politikfeldanalyse*, Vol. 2 Issue 3, 20 p., 2002.

FELDMAN (Daniel), The Food's No Good and They Don't Give us Enough: Reflections on Mintzberg's Critique of MBA Education, *Academy of Management Learning & Education*, June, Vol. 4 Issue 2, p. 217-220, 2005.

*Financial Times*, MBA Rankings, FT Business Education, January 30, 2006.

FRIGA, PAUL (N.); BETTIS, RICHARD (A.); SULLIVAN & ROBERT (S.), Changes in Graduate Management Education and New Business-school Strategies for the 21<sup>st</sup> Century, *Academy of Management Learning & Education*, September, Vol. 2 Issue 3, p. 233-249, 2003.

GHOSHAL (Sumantra), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, March, Vol. 4 Issue 1, p. 75-91, 2005.

GLOECKLER (Geoff), Who Needs The Real World?, *Business Week*, February 13, Issue 3971, p51-51, 2006.

GMAC – Graduate Management Admission Council, 2004, Global MBA Graduate Survey 2004 – General Report, p. 23.

GMAC – *Graduate Management Admission Council*, 2005, Global MBA Graduate Survey 2005 – General Report, p. 25.

HARZING (A.-W.), Australian Research Output in Economics and Business: High Volume, Low Impact?, *Australian Journal of Management*, Vol. 30, December, p. 183-199, 2005.

HAWAWINI (Gabriel), *The Future of Business-schools*, Vol. 24, Issue 9, p. 770-782, 2005.

HEDMO (Tina), *The Emergence of European Accreditation of Management Education*, Doctoral dissertation, Uppsala University, 2004.

HINDO (Brian), A Headstart on an MBA, *Business Week*, April, 23 p, 2002.

HINDO (Brian), Texas' Turner talks MBA Admissions, *Business Week Online*, January 14, 2003.

HOUDAYER (Patrice) & SHENTON (Gordon), Bologne, une opportunité pour nos grandes écoles, *L'Expansion Management Review*, Juin, p. 38-42, 2005.

KIESER (Alfred), The Americanization of Academic Management Education in Germany, *Journal of Management Inquiry*, June, Vol. 13 Issue 2, p. 90-97, 2004.

KIPPING (Matthias), ÜSDIKEN (Behlül) & PUIG (Núria), Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple «Americanizations» of Management Education in

- Mediterranean Europe, *Journal of Management Inquiry*, June, Vol. 13 Issue 2, p. 98-108, 2004.
- KNIGHT (Rebecca), Top schools woo youngsters, *Financial Times*, September 14, 2003.
- LAVELLE (Louis), DI MEGLIO (Francesca) & SPARKS (Whitney), MBA Applications: Still Skidding, *Business Week Online*, August 9, 2005.
- LAVELLE (Louis), Is the MBA overrated?, *Business Week*, Issue 3976, March 20, p. 78-80, 2006.
- MAZZA (Carmelo), SAHLIN-ANDERSSON (Kerstin) & STRANDGAARD PEDERSEN (Jesper), European Constructions of an American Model – Developments of Four MBA Programmes, *Management Learning*, Vol. 36 (4) p. 471-491, 2005.
- MILLER (David) & SHACHTMAN (Marc), Employers Bypass Wharton MBAs for Undergrads, *Wharton Journal Insider*, Issue November 11, 2002.
- MITCHELL (Terence), The Academic Life: Realistic Changes Needed for Business-school Students and Faculty, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No 2, p. 235-251, 2007.
- MOTTIS (Nicolas), S'habiller américain sans perdre son identité, *Journal de l'École de Paris*, N° 42, Juillet/Août, 2003.
- MOTTIS (Nicolas) & THEVENET (Maurice), Faut-il faire crédit à l'accréditation?, *Revue Française de Gestion*, Volume 29, Numéro 147, Novembre/Décembre, 2003.
- MUSSELIN (Christine), *The Bologna Process and the Shaping of the Future Knowledge Societies*, Third Conference on Knowledge and Politics, The University of Bergen, May 18-20<sup>th</sup>, 2005.
- MUSSELIN (Christine), *Les paradoxes de Bologne: l'enseignement supérieur français face à un double processus de normalisation et de diversification*, in LERESCHE (J.-P.), BENNINGHOFF (M.), CRETZAZ VON ROTEN (F.) & MERZ (M.), *La Fabrique des sciences*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, p. 25-42, 2006.
- PFEFFER (Jeffrey) & FONG (Christina), The end of business-schools? Less success than meets the eye, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, N° 1, p. 78-95, 2002.
- PFEFFER (Jeffrey) & FONG (Christina), Assessing Business-schools: Replying to Connolly, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2 N° 4, p. 368-370, 2002.
- PFEFFER (Jeffrey) & FONG (Christina), The Business-school Business: Some Lessons from the US Experience, *Journal of Management Studies*, 41: 8, December, p. 1501-1520, 2004.
- SLATTERY (Luke), Plan to bring universities in line with Europe, *The Australian Financial Review*, Wednesday 5 April, p. 5, 2006.
- TIRATSOO (Nick), The «Americanization» of Management Education in Britain, *Journal of Management Inquiry*, June, Vol. 13 Issue 2, p. 118-126, 2004.
- ÜSDIKEN (Behluml), Americanization of European Management Education in Historical and Comparative Perspective, *Journal of Management Inquiry*, June, Vol. 13 Issue 2, p. 87-89, 2004.
- WEDLIN (Linda), *Playing the Ranking Game: Field Formation and Boundary Work in European Management Education*, Doctoral Dissertation, Uppsala University, 2004.
- ZUPAN (Mark), *Angling for applicants*, BizEd, AACSB, May-June, p. 34-39, 2005.

# COMBATTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION

Existe-t-il un processus d'intervention qui permettrait aux Directions des Ressources Humaines (DRH) et aux managers de combattre le harcèlement psychologique au travail ? Beaucoup de DRH avouent se sentir démunies face à ce type de plainte. À partir d'un cas réel de harcèlement psychologique, les auteurs montrent combien le diagnostic est difficile à établir et combien la gestion de la situation est délicate. Le harcèlement psychologique est ici perçu comme un processus en quatre étapes, et l'originalité de la recherche consiste à mobiliser comme source d'information la DRH, et non pas, comme c'est le cas dans la majorité des travaux de recherche sur ce thème, les enquêtes et les perspectives des victimes. Les auteurs pensent ainsi pouvoir proposer un processus d'intervention qui vise à diagnostiquer, à prévenir et à gérer le harcèlement psychologique au travail.

Cet article a provoqué la réaction d'un rapporteur du comité de rédaction, Rachel Beaujolin-Bellet, dont le commentaire est publié à la suite de l'article. Nous publions aussi la réponse de Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy au commentaire de Rachel Beaujolin-Bellet.

par le **Dr. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**, Maître de Conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, chercheur au CREM, et le **Dr. Richard WINTER**, Senior Lecturer, School of Business and Information Management, Faculty of Economics and Commerce, Australian National University.

**D**e récentes études européennes montrent que la violence et le harcèlement sur le lieu au travail affectent une part importante de la population active (PAOLI & MERLLIÉ, 2001 ; DI MARTINO, HOEL & COOPER, 2003). Ces études montrent que

d'avantage que la violence physique, la violence et le harcèlement psychologiques représentent la plus forte menace pour la plupart des salariés. Selon PAOLI et MERLLIÉ (2001), près de 9 % des travailleurs européens ont été exposés à du harcèlement psychologique. Une

comparaison entre les pays européens montre que le risque est le plus élevé en Finlande (15 %), aux Pays Bas (14 %), en Angleterre (14 %) et en France (10 %) (qui se place donc au quatrième rang).

Ce positionnement de la France interpelle et conduit à s'interroger sur le rôle des Directions Générales, des Directions des Ressources Humaines (DRH) et des managers, en matière de lutte contre le harcèlement psychologique. Certains auteurs comprennent le harcèlement comme le résultat d'une stratégie organisationnelle délibérée. Dans un article du *Monde* daté du 29 février 2000, DEJOURS décrit le harcèlement comme une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail, résultant de contraintes psychiques exercées

cherché de l'aide, dans 37 % des cas, auprès de leur hiérarchie et dans 19 % des cas (seulement) auprès des DRH (1). Parmi ces derniers, seulement 1 % des personnes ont réellement trouvé de l'aide auprès des responsables RH. Hirigoyen conclut que même s'ils sont conscients de la réalité du problème du harcèlement moral au travail, les DRH oscillent entre son déni, sa banalisation et la perplexité.

La constitution, en 2001, d'un groupe de travail sur le harcèlement psychologique au sein de l'Association Nationale des Ressources Humaines (ANDRH) illustre cette prise de conscience et cette perplexité. Nombreuses sont les DRH qui avouent se sentir démunies face à une plainte de harcèlement. Comment



« Plus que la violence physique, la violence et le harcèlement psychologiques représentent la plus forte menace pour la plupart des salariés ». *Entourage de Jean Mattys : Tarquin et Lucrèce, XVI<sup>e</sup> siècle. (Lille, Palais des Beaux-Arts).*

de l'extérieur sur un sujet, par l'organisation du travail, ou par les modes de gestion, d'évaluation ou de direction de l'entreprise. D'autres auteurs expliquent le harcèlement par l'incompétence des Directions et des managers. HIRIGOYEN (2001) montre que les victimes de harcèlement ont rarement trouvé à l'intérieur de l'entreprise ce qu'elles cherchaient désespérément. Les personnes ayant répondu à son questionnaire ont

réagir, face à une plainte de cette nature? Comment diagnostiquer le harcèlement psychologique? Comment agir en cas de harcèlement avéré...? Telles sont les questions, récurrentes, formulées par les

(1) Les victimes se sont tournées vers les délégués syndicaux dans 40 % des cas, vers le médecin du travail dans 39 % des cas et vers des collègues, dans 39 % des cas.

Responsables Ressources Humaines, lors des réunions animées par l'auteur (2).

L'objectif de notre recherche est d'aider ces responsables à répondre à de telles questions. Nous proposons un processus d'intervention, que nous analyserons à partir d'un cas réel de harcèlement psychologique. En effet, notre position est de croire que les recherches dans ce domaine doivent contribuer « à la prévention et à la gestion constructive de ces problèmes » (ZAPF & EINARSEN, 2001, p. 371). En l'absence d'intervention et d'application pratique de la théorie (ARNETZ & ARNETZ, 2000), les Responsables des Ressources Humaines (RRH) et les managers resteront face aux difficultés de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail. Nous proposons donc une telle « intervention appliquée », sur la base d'une compréhension du phénomène comme étant un processus complexe et dynamique. Le harcèlement psychologique est ici défini comme un processus en quatre étapes (POILPOT-ROCABOY, 2006), dans lequel agresseur et victime interagissent dans un contexte de travail (Phase 1). Cette interaction donne naissance à un comportement de harcèlement (Phase 2), qui suscite des réactions de la part des individus et de l'organisation (Phase 3), ce qui engendre des conséquences pour les individus, l'organisation et la société en général (Phase 4).

Un cas de harcèlement psychologique est d'abord présenté. Il nous permet d'illustrer le processus du harcèlement et met en avant les difficultés rencontrées par la Direction des Ressources Humaines confrontée à la plainte de la victime. Alors que la majorité des travaux de recherche sur le harcèlement est basée sur des enquêtes et des témoignages de victimes, l'originalité de cette étude est de mobiliser une perspective différente, la source d'information étant ici la DRH. La complexité du processus de harcèlement psychologique et les difficultés du traitement de la plainte apparaissent clairement dans le cas étudié, et permettent de comprendre la perplexité verbalisée par les RRH, lors des réunions de travail animées sur ce thème.

Cette perplexité est ensuite contrée par la proposition d'un processus d'intervention qui vise à diagnostiquer, à prévenir et à gérer le harcèlement psychologique au travail. Notre objectif est alors d'aider les DRH à traiter les plaintes et à prévenir le développement de ces comportements.

Enfin, nous analysons les implications de la mise en place du processus d'intervention, dans le cas de M. Person. En quoi ce processus aurait-il pu aider le DRH à traiter la plainte?

(2) Depuis 2000, le premier auteur a animé des rencontres sur le thème du harcèlement psychologique au travail auprès de divers organismes (ANDRH Bretagne Est, ANDRH Marne-La-Vallée, Observatoire des Relations Economiques et Sociales, École Nationale de la Santé Publique...).

## UN CAS DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

La personne au centre de ce cas, M. Person, est Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel High Tech. M. Person est membre de l'Association Nationale Des Ressources Humaines (ANDRH). En janvier 2002, il rencontre le premier auteur, lors d'une conférence animée par ce dernier sur le thème du harcèlement psychologique. M. Person fait alors mention d'un cas, apparu dans son organisation. Il fait part de la difficulté qu'il a eue à le gérer et de son insatisfaction réelle quant aux décisions qui avaient été prises. Il sollicite alors le regard et l'analyse de l'auteur, et il accepte de participer à son programme de recherche. Il sera interviewé en février 2002, puis il validera la retranscription de l'enregistrement des entretiens et la version du cas (3), que nous présentons ci-après dans l'encadré ci-contre.

Le cas de M. Person révèle la complexité du phénomène, la difficulté de gestion du harcèlement psychologique et en illustre le processus. En effet, la rencontre de M. Mache (l'agresseur) et de M<sup>me</sup> Réa (la victime) dans ce contexte de travail (entreprise jeune, style de management convivial, participatif et oral, lien hiérarchique entre M. Mache et M<sup>me</sup> Réa...) (Phase 1) engendre un comportement de harcèlement (Phase 2), qui suscite une réponse de la part de M<sup>me</sup> Réa (elle demande à voir le DRH...), puis de l'organisation (M. Person convoque M. Mache, sollicite le représentant du personnel, le CHSCT...) (Phase 3), ce qui engendre des conséquences individuelles (M<sup>me</sup> Réa est souffrante, elle ne souhaite plus travailler avec M. Mache, elle demande à changer de poste; M. Mache reçoit une lettre d'avertissement...) et organisationnelles : M. Person doit remplacer M<sup>me</sup> Réa, il s'oppose au directeur du site concernant la sanction finale (Phase 4).

Nous constatons que le DRH a immédiatement pris très au sérieux la requête de M<sup>me</sup> Réa. Loin d'être dans le déni de la plainte, il s'est mis en action, a mobilisé divers acteurs (représentant du personnel, le CHSCT...), a pris des décisions (rencontre de M<sup>me</sup> Réa, convocation de son responsable...). Pourtant, ce DRH s'avère déçu. La situation a continué à se dégrader, malgré son intervention : M<sup>me</sup> Réa a continué à être harcelée; c'est elle qui a changé de poste; M. Mache a uniquement reçu une lettre d'avertissement, ce qui ne satisfait ni le DRH de site, ni le DRH groupe,

(3) Les auteurs précisent qu'ils ne sont pas intervenus dans cette entreprise. Leur analyse repose sur le récit de M. Person, recueilli lors des entretiens semi-directifs menés en février 2002, puis sur les échanges qui ont suivi, lors de la phase de retranscription et d'écriture du cas.

## LE CAS DE MONSIEUR PERSON

M. Person est, depuis 3 ans, Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel high tech. Il gère une population de 350 personnes jeunes et qualifiées (moyenne d'âge 29-30 ans), composée majoritairement d'ingénieurs. Il est rattaché au Directeur des Ressources Humaines du groupe, à Paris, et au Directeur de l'établissement. Le style de management du site est convivial, oral et participatif. Le tutoiement est de rigueur. La DRH a la volonté de rendre les conditions de travail bonnes et l'ambiance, agréable.

En décembre 2000, M<sup>me</sup> Réa, 25 ans, assistante de M. Mache, 27 ans, responsable d'un service administratif de quatre personnes, demande à rencontrer M. Person. Lors de l'entretien, elle se plaint du comportement de son responsable hiérarchique, qu'elle qualifie d'irrespectueux et d'anormal. Elle évoque des réflexions faites devant les fournisseurs sur le fait qu'elle ne faisait pas bien son travail, qu'elle était nulle... Elle parle de remarques violentes faites par M. Mache sur la manière dont elle s'était habillée lors d'un cocktail où étaient conviées des personnes extérieures... Elle précise que les choses se sont aggravées, depuis qu'elle lui a annoncé qu'elle était enceinte. M<sup>me</sup> Réa informe M. Person qu'elle va également parler du problème avec le délégué du personnel.

M. Person échange avec le délégué du personnel sur le cas de M<sup>me</sup> Réa et convoque M. Mache pour avoir sa version des faits. Celui-ci nie avoir eu un comportement irrespectueux et anormal à l'égard de M<sup>me</sup> Réa. Il dit qu'il était convenu que M<sup>me</sup> Réa avait avec lui un engagement moral sur le fait de ne pas avoir d'enfant tout de suite et qu'elle lui avait promis de l'informer, si un tel projet s'annonçait. Or, il avait appris, par d'autres, qu'elle avait l'intention d'avoir un enfant. De plus, depuis qu'elle est enceinte, il dit constater qu'elle se « tourne les pouces » et qu'elle pense beaucoup plus à sa vie privée qu'à sa vie professionnelle... M. Person lui demande oralement de changer de comportement et de respecter la salariée; M. Mache promet de faire attention et d'éviter que cela ne se reproduise. Trois semaines après l'entretien, M<sup>me</sup> Réa, qui était suivie médicalement, du fait d'une fausse couche faite un an plus tôt, est mise en arrêt de travail pour des raisons pathologiques. Elle revient à son poste, puis elle est placée à nouveau en congé maladie, en avril 2001. Quelque temps avant son arrêt maladie, M<sup>me</sup> Réa informe M. Person que la situation reste problématique et qu'il serait bon de réfléchir à sa situation à son retour de congé. M<sup>me</sup> Réa est remplacée, durant son absence, par une salariée en Contrat à Durée Déterminée, avec laquelle aucun problème ne sera signalé.

Trois semaines avant son retour de congé, M<sup>me</sup> Réa demande à voir M. Person. Elle lui annonce qu'elle ne souhaite plus travailler sous la responsabilité de M. Mache et qu'elle espère changer de service. M. Person lui répond que cela n'est pas possible, pour des raisons d'organisation et pour des raisons purement économiques (la création d'un nouveau poste n'est pas envisageable). En revanche, il lui propose, après avoir négocié avec M. Mache, de rester dans le service, tout en s'éloignant physiquement de celui-ci, et ce, en prenant de nouvelles responsabilités et en élargissant son champ de liberté. Il la rassure et l'informe du fait que M. Mache semble s'être calmé, car aucun problème n'a été signalé durant son congé maladie. Elle accepte la proposition, en précisant qu'elle aurait préféré être mutée, mais qu'elle comprend la situation et elle remercie le DRH d'avoir réfléchi à sa situation. Une heure après l'entretien, M<sup>me</sup> Réa tente de joindre M. Person au téléphone. Celui-ci étant en rendez-vous, il sera informé par sa collaboratrice que M<sup>me</sup> Réa était en larmes au moment de l'appel. En effet, en sortant de l'entretien, M<sup>me</sup> Réa rencontre ses trois collègues et elle leur demande des nouvelles du service. Celles-ci lui disent: « Tu sais ce que M. Mache raconte sur toi, en ce moment? Il est en train de dire qu'il a eu des relations sexuelles avec toi, et que ton gamin pourrait bien être de lui... ». M<sup>me</sup> Réa rentre chez elle en larmes, tente de joindre M. Person, l'Inspection du travail, le délégué du personnel, le CHSCT et le médecin du travail.

M<sup>me</sup> Réa étant présente à son cabinet, le médecin du travail joint M. Person. Il l'informe qu'elle n'est pas en mesure de reprendre le travail, dans l'état psychologique où elle se trouve, et il lui demande de combien de temps il a besoin pour régler le problème et permettre à la salariée de reprendre une place dans l'entreprise. M. Person estime qu'un délai de trois semaines est nécessaire.

M. Person n'ayant pas eu l'autorisation de M<sup>me</sup> Réa de questionner ses collègues (M<sup>me</sup> Réa l'avait informé de l'identité des personnes, mais elle ne souhaitait pas qu'il les rencontre), le délégué du personnel et le CHSCT mènent leur enquête. Les trois personnes confirment leurs propos, mais refusent de témoigner par écrit. Elles sont choquées, se sentent responsables de la détérioration de l'état psychologique de M<sup>me</sup> Réa et coupables d'avoir déclenché toute une histoire, dont elles ne souhaitent plus entendre parler.

Plus tard, M<sup>me</sup> Réa revient voir M. Person et elle l'informe d'agissements et de propos dont il ignorait jusque là l'existence. Elle évoque une succession de comportements, de paroles, de commentaires anodins, mais faits sur un ton cassant ou ironique. Elle se rappelle de blagues et de réparties tendancieuses et salaces, de réflexions lors de

l'achat d'une voiture neuve, telle que « Mais comment peux-tu te payer une voiture comme celle-là avec le poste que tu as ? ». Elle affirme qu'il a fait circuler des rumeurs sur d'hypothétiques relations sexuelles avec elle. Qu'il n'en a rien été, mais que, au cours d'une soirée, ils avaient échangé un baiser anodin. Elle dit qu'au début de son congé de maternité, il l'appelait chez elle, sous prétexte d'avoir besoin d'informations. Ces appels pouvaient être au nombre de quatre dans une après-midi, pour des raisons peu justifiées, aux dires de M<sup>me</sup> Réa...

Le DRH rencontre M. Mache en présence du délégué du personnel, du responsable du CHSCT et du directeur du site. M. Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il y a des preuves des accusations avancées.

M. Person, en accord avec le DRH du groupe, souhaite licencier M. Mache pour manque d'exemplarité et pour comportements inacceptables. Il estime qu'ayant été prévenu oralement une première fois, une sanction s'impose, car il y a récidive.

Le directeur du site, responsable hiérarchique direct de M. Mache, refuse. Il protège M. Mache, car il l'estime performant; il a toujours travaillé

avec lui et il l'apprécie. Il dit savoir que sa personnalité est un peu particulière et difficile, mais à ses yeux, cela n'a pas d'importance. De plus, il évoque le fait qu'il n'y a aucune preuve écrite des comportements et des propos rapportés par M<sup>me</sup> Réa et par ses collègues. Il fait l'hypothèse que M<sup>me</sup> Réa a peut-être manigancé tout cela pour changer de poste. Il excuse M. Mache en disant que cette situation l'a mis dans une position délicate, qui l'a fragilisé et mis à la merci de sa subordonnée, ce qui peut expliquer son comportement et ses mal-adresses...

Cet avis n'est pas partagé par le DRH du site et le DRH du groupe. Ceux-ci jugent M. Mache écervelé, peu sûr de lui, ambitieux, submergé de travail parce qu'il ne sait pas dire non. De fait, il ne supporte pas que son équipe ne fasse pas son travail, car ses intérêts et son image en pâtissent. Les DRH n'apprécient pas son mode de management « copain-copain », qu'ils jugent inadapté.

Après une discussion entre M. Person, le DRH du groupe et le directeur du site, il est convenu de sanctionner M. Mache par un avertissement écrit et de changer M<sup>me</sup> Réa de service.

ces deux responsables n'adhérant pas à la décision finale imposée par le directeur de site. Cette situation conduit M. Person à s'interroger sur la légitimité de sa fonction au sein de l'organisation. Finalement, il profitera d'un plan social, en mars 2003, pour quitter l'entreprise.

Ainsi, alors même qu'il n'y a eu ni déni, ni banalisation, le traitement de la plainte d'une salariée de l'entreprise a suscité des déceptions, des interrogations et des remises en cause. M. Mache s'est vu mis à l'abri d'un licenciement, le directeur du site a vu son pouvoir renforcé, le sentiment d'un comportement inacceptable, mais impuni, a été ressenti, conduisant finalement au départ du DRH. Quel avantage l'entreprise peut-elle bien retirer de cette situation? Aucun, selon nous. Au contraire, des conflits sont nés de la divergence d'opinions dans le traitement de la plainte et dans les décisions prises. La légitimité de la DRH semble avoir été contestée, des jeux de pouvoir entre DRH et direction du site sont apparus... Au problème de harcèlement est venue s'ajouter une problématique de définition des rôles et du pouvoir de chacun, de clarification des valeurs et de la culture d'entreprise...

Cette situation aurait-elle pu être évitée? Peut-on, par une structuration de la réflexion et de la prise de décision, guider le DRH dans son questionnement et l'aider ainsi à agir, dans un contexte analysé et compris? Un processus d'intervention est ici proposé, qui va dans ce sens.

## PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION

Sur la base de la modélisation en quatre phases du processus de harcèlement psychologique au travail (POILPOT-ROCABOY, 2006), nous proposons un guide d'intervention (figure 1). Cet outil amène la DRH, tout d'abord, à se positionner face à la problématique de harcèlement (est-elle attentive au harcèlement psychologique au travail?), puis à s'interroger sur l'existence d'une plainte.

Sur la base des travaux précédents (POILPOT-ROCABOY 2006), la figure 1 montre que la réponse à ces questions est influencée par trois éléments principaux:

- Les caractéristiques des individus (ex: personnalité, genre et valeurs des décideurs...);
- Les caractéristiques de l'organisation (ex: culture, style de management, structure hiérarchique...);
- Les caractéristiques de la société (ex: lois, code du travail, perception culturelle du harcèlement psychologique dans la société...).

La sensibilisation au harcèlement étant évaluée et la question de l'existence d'une plainte étant posée, le processus aide ensuite à diagnostiquer, à gérer et à prévenir le harcèlement psychologique au travail, en incitant les responsables à répondre à trois questions:

- Le comportement dénoncé est-il du harcèlement psychologique?
- La DRH doit-elle agir maintenant?

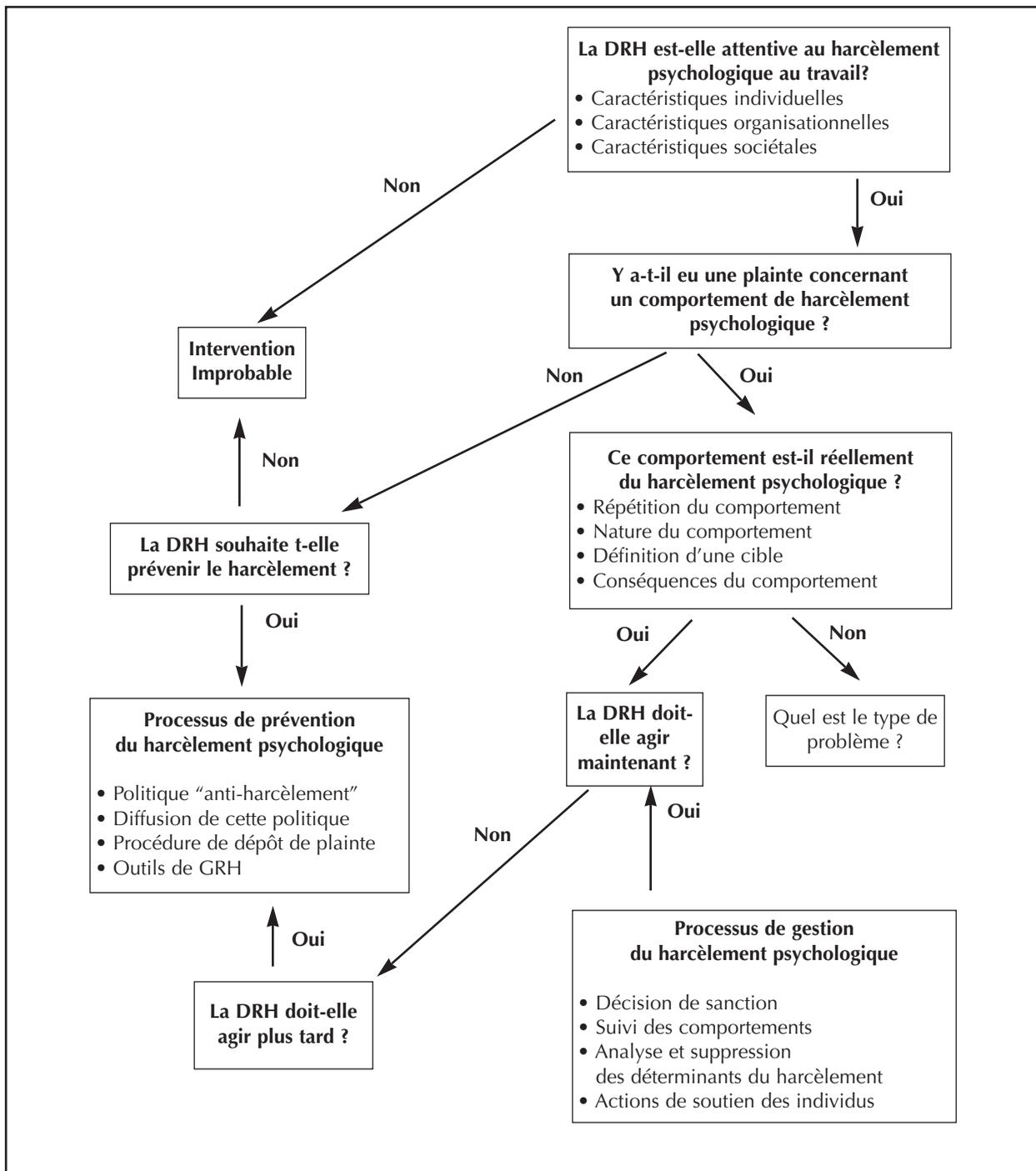


Figure 1 : Processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail

– La DRH doit-elle agir plus tard?

En formulant ces questions d'une manière compréhensive, cet outil guide les responsables et les aide à :

- Identifier le comportement de harcèlement psychologique;
- Décider d'agir ou de ne pas agir;
- Développer un processus de gestion du harcèlement psychologique;
- Développer un processus de prévention du harcèlement psychologique.

#### Identifier le harcèlement psychologique au travail

L'identification du harcèlement psychologique est essentielle pour assurer le bon traitement de la plainte au sein de l'organisation. À partir d'une analyse des définitions du harcèlement psychologique, POILPOT-ROCABOY (2006) liste quatre caractéristiques permettant d'identifier ce comportement.

##### • *Répétition du comportement*

La première caractéristique du harcèlement

psychologique est la répétition. Le harcèlement est une suite d'actions et de comportements négatifs, répétés dans le temps. Les notions de fréquence et de durée distinguent le harcèlement d'autres comportements.

• *Nature du comportement*

Le harcèlement psychologique est un comportement négatif, hostile, non souhaité par la victime et imposé par une personne en position de pouvoir (EINARSEN *et al.*, 2003). Le déséquilibre des pouvoirs est aujourd'hui perçu comme une cause de la succession d'actions et de pratiques négatives. Ce déséquilibre des pouvoirs peut être lié à la structure hiérarchique de l'organisation (ex : être responsable ou secrétaire..), à la situation sociale (ex : être une femme seule avec enfant..), aux caractéristiques physiques de la personne (ex : être handicapé, être une femme dans un groupe d'hommes..), à l'expérience (ex : être jeune dans un groupe de salariés âgés)... L'atteinte à la dignité des personnes est recherchée. Les actions développées vont humilier, offenser, dévaloriser la personne.

• *Désignation d'une cible*

Le harcèlement psychologique est un comportement hostile et négatif systématiquement focalisé sur une ou plusieurs personne(s) cible(s). Ces personnes sont stigmatisées et désignées comme victimes. Le comportement de l'agresseur pourra être différent avec d'autres individus de la même organisation. Cette focalisation rend la situation très difficile pour la victime, qui souvent n'en comprend pas la raison. Elle permet aussi à l'agresseur de se disculper, en cas de plainte, car, au sein de l'organisation, une seule personne remet en cause son comportement, alors que d'autres peuvent en être parfaitement satisfaites.

• *Conséquences du comportement*

Le harcèlement psychologique engendre de nombreuses conséquences tant pour les individus que pour l'organisation et la société de manière générale. Une dégradation de la santé physique et mentale de la victime est notée par de nombreux auteurs, qui constatent un accroissement de l'anxiété, de la détresse et de la dépression, ainsi que du mal-être au travail. Un accroissement considérable des coûts, tant pour l'organisation que pour la société, est aussi constaté.

Décider d'agir ou de ne pas agir

À partir de ces quatre éléments, le diagnostic de harcèlement est possible. Si le comportement est identifié comme harcèlement psychologique, le responsable se retrouve face à la question suivante: «Est-il de la responsabilité de la DRH d'agir?». Si la réponse est positive, la seconde et la troisième séries de questions se posent alors: «La DRH doit-elle agir maintenant?», et/ou: «La DRH doit-elle agir plus

tard?». La figure 1 présente ces questions et montre, à partir de la littérature (POILPOT-ROCABOY, 2006), que trois éléments principaux influencent les réponses apportées par le responsable:

– Les caractéristiques des individus et les effets sur eux du harcèlement psychologique, par exemple: statut de la victime, statut de l'agresseur, performance de l'agresseur, personnalité et valeurs du décideur, impact sur la santé et la performance de la victime et sur celles de son entourage...;

– Les caractéristiques de l'organisation et les effets sur elle du harcèlement psychologique, par exemple : culture, style de management, structure hiérarchique, effets du harcèlement sur l'absentéisme, le départ, la grève, la performance...;

– Les caractéristiques de la société et les effets sur elle du harcèlement psychologique, par exemple: lois, code du travail, perception culturelle du harcèlement psychologique dans la société, coûts pour la société, du fait du système d'indemnisation sociale (sécurité sociale, assurance chômage...).

Diverses études montrent que la décision d'agir dépend de ces éléments. FITZGERALD et SHULLMAN (1993) montrent, par exemple, que la réponse de l'organisation est dépendante de son style de *leadership*, de sa culture d'entreprise, du statut et de la performance de l'agresseur, du statut et de la performance de la victime, de la durée du harcèlement (depuis quand la victime endure-t-elle cette situation?), ainsi que des caractéristiques du décideur (statut, personnalité et genre). VEGA et COMER (2005) ajoutent à ces éléments l'influence de variables sociétales, telles que la « tolérance au harcèlement ». En France, depuis la loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002, le harcèlement est légalement interdit. Les employeurs sont contraints de le prévenir (article L122-51 du Code du travail) et de protéger la santé physique et mentale de leurs employés (Article L230-2).

Développer un processus de gestion du harcèlement psychologique

Le processus de gestion de la plainte de harcèlement psychologique proposé ici guide le responsable, en structurant quatre étapes, dans la prise de décision.

• *Décider d'une sanction*

Selon BLAND et STALCUP (2001), la sanction qui suit une plainte de harcèlement doit être déterminée au cas par cas, et elle doit être liée à la gravité des faits. La sanction peut être un simple avertissement oral, mais elle peut aussi donner lieu à un licenciement pour faute grave. La perception d'équité, liée à la sanction prise, garantit l'adhésion des individus à l'organisation, à l'avenir. La prise en compte des désirs de la victime dans la décision de sanction finale garantit son engagement personnel futur au sein de l'organisation.

- *Suivre les comportements*

Lorsque la sanction est appliquée, le suivi des comportements des individus, victime et agresseur, est nécessaire. Dans le cas où l'agresseur reste dans l'organisation après la sanction, le responsable s'assure que son comportement évolue positivement, que la personne n'a pas été aliénée par le processus d'investigation et que ses performances ne sont pas affectées (BLAND & STALCUP, 2001). Ceci ne semble possible que si l'agresseur comprend pourquoi, et en quoi, son comportement a dû être sanctionné. Ceci engage le responsable à lui expliquer le processus d'investigation et les actions reprochées, à analyser le *feedback* de l'agresseur sur sa perception des faits, ses justifications éventuelles...

Le suivi de la victime permet de s'assurer de sa satisfaction à l'égard de la décision de sanction, de sa situation nouvelle, de son nouveau poste de travail ou de son nouveau service, si elle en a changé. Il s'agit de s'inquiéter de la manière dont le processus d'investigation a été vécu, des effets éventuels du harcèlement sur la santé, physique et mentale, de la victime, sur sa confiance en elle-même et dans l'organisation... BLAND et STALCUP (2001) notent que ce suivi est d'autant plus important que la victime change de situation de travail.

- *Analyser et supprimer les déterminants du harcèlement*

Analyser la situation de harcèlement conduit à identifier les déterminants, puis à tenter de les supprimer. Ceci conduit à repérer d'éventuels éléments du contexte organisationnel en cause: organisation du travail, structure hiérarchique, valeurs dominantes, relations sociales... Les caractéristiques des individus (l'agresseur et l'agressé) sont aussi à analyser: personnalité, rapport au pouvoir...

- *Développer des actions de soutien*

Enfin, des actions de soutien aux individus peuvent être nécessaires. Une perte de confiance, un syndrome de stress post-traumatique (MATTHIESEN & EINARSEN, 2004), un accroissement de l'anxiété et une détérioration de la santé physique et mentale (NIELSEN, *et al.* 2004) peuvent imposer une intervention spécifique. DI MARTINO *et al.* (2003) montrent que certaines entreprises développent ce soutien en interne, telle la RATP, qui a créé un centre de soutien pour les victimes de violence (Institut d'Accompagnement Psychologique Post-Traumatique). POILPOT-ROCABOY & BONAFONS (2005) montrent que d'autres entreprises sollicitent une expertise extérieure. L'entreprise belge Mobistar offre, par exemple, un programme d'aide extérieure à ses salariés, nommé «Team Member Assistance Program (TMAP)».

De même, l'agresseur peut être amené, grâce à une formation spécifique, à repérer ses comportements, à les comprendre et à évaluer leurs impacts sur les autres,

afin d'améliorer ses compétences relationnelles au sein de l'organisation.

Ces actions de gestion du harcèlement psychologique peuvent être accompagnées d'actions de prévention, dans les cas où la réponse à la question «L'organisation doit-elle agir plus tard?» est positive. En France, en plus de satisfaire l'obligation légale issue de la Loi de Modernisation Sociale, la prévention évite un ensemble de «coûts cachés» engendrés par l'éventualité de nouveaux recours (coûts directs, liés au temps passé au diagnostic, à la rencontre des personnes, au suivi des comportements...; coûts indirects, en termes d'absence, de démotivation, de baisse de performance de la victime et de son entourage éventuel..).

### Développer un processus de prévention du harcèlement psychologique

Le processus de prévention du harcèlement psychologique s'organise en quatre étapes:

- *Écrire une politique « anti-harcèlement »*

La première étape consiste à clarifier la position de l'organisation face au harcèlement. Ce positionnement peut être formalisé par l'écriture d'une politique de lutte contre le harcèlement en général (harcèlement sexuel, racial...) et, en particulier, contre le harcèlement psychologique. Le département américain de la Défense (BLAND & STALCUP, 2001), Volkswagen en Allemagne, Air France et Dupont de Nemours en France, ainsi que la mairie de Lausanne en Suisse (POILPOT-ROCABOY & BONAFONS, 2005), ont écrit de telles politiques. Ces organisations définissent le concept de harcèlement, développent des exemples pratiques de situations et d'actions de harcèlement, informent tous leurs membres que de telles pratiques sont inacceptables et que les agresseurs seront systématiquement punis (sanctions, licenciement...). Cette démarche a pour objectif de préciser les valeurs et les comportements attendus dans l'entreprise. En France, depuis la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002, chaque employeur a l'obligation de mentionner l'interdiction du harcèlement dans le règlement intérieur de l'entreprise (article L122-34 du Code du Travail).

- *Diffusion de cette politique*

Pour être efficace, cette politique doit être diffusée. Les membres de l'organisation peuvent être informés par différents moyens. La pose de posters à l'entrée de l'établissement, dans les salles de repos, dans les ateliers de fabrication, l'ajout de documents informatifs aux bulletins de paie des salariés, l'envoi de courriers spécifiques aux salariés, la diffusion de la politique sur l'intranet de l'entreprise... sont des actions repérées dans certaines entreprises (POILPOT-ROCABOY &

BONAFONS, 2005). Dans l'usine Volkswagen de Wolfsburg (en Allemagne) ou à la mairie de Lausanne (en Suisse), chaque salarié reçoit à son domicile une copie écrite de la politique « anti-harcèlement » de l'organisation. Chez Mobistar, le site intranet informe l'ensemble des salariés de la politique « harcèlement : tolérance zéro » développée au sein de cette société... Au-delà de ces outils de communication, les managers de proximité sont les garants du rappel des valeurs de respect des personnes développées dans l'organisation. En relation permanente avec les membres de leur équipe, leur rôle est d'intervenir, en cas de comportements humiliants, dévalorisants..., afin de rappeler que ces agissements ne sont pas permis dans l'organisation. Cette diffusion par l'intervention ou par le comportement exemplaire des managers est essentielle.

- *Définir une procédure en cas de plainte*

Une procédure formelle en cas de harcèlement psychologique peut être définie. Elle permet de rappeler que le harcèlement n'est pas toléré dans l'organisation et de créer un environnement dans lequel les individus sont à l'aise pour se confier, si nécessaire. Cette procédure conduit à désigner une ou plusieurs personnes « référentes ». Ces personnes peuvent être des RRH, ou d'autres personnes (internes ou externes à l'entreprise). Ainsi, par exemple, à la mairie de Lausanne, des personnes volontaires assurent ce rôle de « référent harcèlement ». Chez Mobistar, l'expertise extérieure d'une équipe de spécialistes est proposée (*a Team Member Assistance Program*) (POILPOT-ROCABOY & BONAFONS, 2005).

- *Développer des outils de Gestion des Ressources Humaines*

Le développement d'outils de Gestion des Ressources Humaines prévient aussi le harcèlement psychologique. Plus les règles sont claires et établies, moins le risque de harcèlement est présent. Par exemple, la description et l'analyse des emplois repèrent les besoins en recrutement et précisent les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être attendus pour chacun d'entre eux. La clarification de ces attentes permet un recadrage, en cas de comportement non souhaité par le responsable. Les processus de recrutement, les tests de personnalité et les entretiens de sélection sont l'occasion d'identifier les valeurs, les projets, les expériences, les situations difficiles auxquelles le candidat a été confronté, les comportements qu'il a développés pour y faire face, la perception qu'il a de son métier, de son rôle, de sa fonction... Ces échanges permettent d'évaluer la compatibilité des valeurs et des comportements de l'individu avec ceux de l'organisation. La formation permet aussi d'informer les individus, de les sensibiliser au harcèlement psychologique, d'améliorer la compréhension qu'ils en ont, de les aider à le détecter et à le gérer, grâce au contenu de l'enseignement qui leur est apporté (définition du harcèlement, exemples de cas, présentation du processus,

de la procédure de dépôt de plainte, du processus de gestion des plaintes...).

## LES IMPLICATIONS DU PROCESSUS, DANS LE CAS DE MONSIEUR PERSON

Quelle est l'utilité réelle d'un tel processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail? Quels avantages M. Person aurait-il trouvés dans sa mise en application?

### La qualification de harcèlement psychologique

Le premier avantage de ce processus est qu'il aurait permis à M. Person de qualifier le comportement de M. Mache de réel harcèlement psychologique. Cette qualification, qui témoigne du caractère répréhensible du comportement de ce responsable de service, et qui illustre sa gravité (du fait du manque d'exemplarité provenant d'un responsable hiérarchique), aurait permis au DRH de convaincre le directeur du site de la nécessité de désavouer M. Mache, au lieu de l'excuser. L'argumentation de M. Person aurait pu être renforcée par l'identification des quatre caractéristiques suivantes :

- *La répétition du comportement*

M<sup>me</sup> Réa se plaint du comportement de son supérieur hiérarchique, M. Mache, en décembre 2000. Elle décrit une succession d'actions répétées (paroles, commentaires irrespectueux et dévalorisants, blagues tendancieuses et salaces...) au cours des trois derniers mois. Pendant le congé de M<sup>me</sup> Réa, M. Mache continue à faire circuler des rumeurs concernant M<sup>me</sup> Réa, il l'appelle chez elle à maintes reprises, pour des raisons qui semblent à celle-ci injustifiées.

- *La nature du comportement*

M. Mache fait des remarques dévalorisantes à M<sup>me</sup> Réa : il critique son travail devant des fournisseurs et lui dit qu'elle est « nulle », il discute de ses choix très personnels, tels que sa manière de s'habiller, il fait courir des rumeurs remettant en cause l'intégrité personnelle de M<sup>me</sup> Réa (relations sexuelles avec son supérieur, incertitude sur l'identité du père de son enfant..).

- *La désignation d'une cible*

M. Mache s'acharne sur M<sup>me</sup> Réa, qui fait l'objet de toutes ses remarques, critiques et insinuations. Les collègues de M<sup>me</sup> Réa ne se plaignent pas d'un tel comportement. De même, la remplaçante de M<sup>me</sup> Réa n'évoquera aucune marque d'irrespect.

- *Les conséquences du comportement*

Le bien-être et la confiance de M<sup>me</sup> Réa sont mis à mal par le comportement de M. Mache. Elle pleure, se sent mal, rencontre le DRH, évoque fermement le souhait de ne plus travailler avec son supérieur hiérarchique, prend un congé maladie. La situation impacte le bien-être de ses collègues, qui se sentent responsables, selon leurs dires mêmes, de la dégradation de la santé de M<sup>me</sup> Réa. Le comportement de M. Mache réduit la disponibilité du DRH pour d'autres tâches et activités, ainsi que le temps du représentant du personnel, du responsable du CHSCT, du directeur du site, du DRH du groupe, qui doivent se rendre disponibles pour l'investigation et la gestion de la plainte de M<sup>me</sup> Réa. Cette situation détériore aussi les relations entre le DRH et le directeur de site, du fait d'une divergence de vue, et d'une divergence d'opinion au sujet de la sanction décidée à l'encontre de M. Mache.

---

#### D'une réponse instinctive, à une réelle gestion de la plainte

Le deuxième avantage du processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail est d'éviter d'apporter une réponse instinctive à la plainte.

- *Les lacunes d'une attitude instinctive*

M. Person prend instinctivement la plainte de M<sup>me</sup> Réa très au sérieux: il écoute celle-ci avec beaucoup d'attention. Très rapidement, il souhaite rencontrer M. Mache, afin de connaître sa version des faits. En accord avec le DRH du groupe, il ordonne à M. Mache de changer d'attitude, de montrer plus de respect à l'égard de M<sup>me</sup> Réa, car, en tant que hiérarchique, il doit être exemplaire. Il prend contact avec le représentant du personnel, pour échanger avec lui sur ce cas, jugé rapidement complexe. Il démontre une volonté de trouver une solution et de faire évoluer la situation.

Mais cette démarche s'avère inefficace pour mettre un terme au comportement du responsable: celui-ci continue à diffuser des rumeurs. Le DRH organise alors un entretien collectif, auquel sont présents M. Mache, le délégué du personnel, le responsable du CHSCT, ainsi que le directeur du site. À la suite de cet entretien, au cours duquel M. Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il existe des preuves des accusations avancées, la sanction finale décidée est l'envoi d'un avertissement écrit à M. Mache et le changement de service de M<sup>me</sup> Réa, à laquelle sont confiées de nouvelles tâches et responsabilités. Cette décision ne satisfait pas le DRH du site, ni le DRH du groupe. En effet, tous deux souhaitent licencier le responsable du service. Ils jugent qu'une faute grave a été commise: le responsable, bien qu'une première fois

averti du caractère inacceptable de son attitude, n'ayant rien changé à son comportement.

- *Les apports du processus « diagnostic, gestion et prévention » du harcèlement psychologique*

Ce processus, par la structuration du questionnement qu'il propose, aurait d'abord amené le DRH à analyser le positionnement de l'entreprise: « L'organisation est-elle attentive au harcèlement psychologique au travail? ».

En effet, sa réponse instinctive a amené le DRH à agir rapidement, du fait de sa propre personnalité et des valeurs qu'il porte. Mais cette « caractéristique du décideur », identifiée dans le processus comme un déterminant, n'est pas un élément unique. Des caractéristiques individuelles, organisationnelles et sociétales sont aussi évoquées, qu'il est nécessaire d'analyser. Ce cas s'étant produit avant l'adoption de la Loi de Modernisation Sociale, l'impact des caractéristiques sociétales est plus limité qu'au jour de la rédaction de cet article. Cependant, l'impact des caractéristiques individuelles et organisationnelles est présent.

Ici, les influences des caractéristiques individuelles se croisent et s'opposent entre elles. Le DRH du site et le DRH groupe, du fait de leurs valeurs, de leur représentation de ce que doit être un responsable de service, de ce qu'ils pensent être les valeurs et la culture de l'organisation, souhaitent licencier M. Mache, qu'ils estiment non performant dans son rôle de responsable. Mais le directeur de site s'y oppose. Il connaît bien M. Mache; des liens « affectifs » les unissent. Certes, il reconnaît qu'il a un caractère difficile, mais il l'en excuse, car, à ses yeux, une telle attitude n'est pas un élément déterminant. Sa perception de la performance, essentiellement technique, n'intègre pas cette dimension de « savoir-être ». Les trois responsables (DRH site, DRH groupe et directeur de site) ne partagent ni la même représentation, ni la même compréhension de la notion de performance à appliquer à ce manager. Leurs valeurs, ainsi que les « liens » qu'ils partagent avec M. Mache, diffèrent. De ce fait, ils s'opposent, quant à la décision à prendre en matière de sanction.

Les caractéristiques de l'organisation permettent et renforcent cette opposition. En effet, la culture et les valeurs de l'entreprise ne sont pas réellement précisées. De ce fait, les comportements individuels attendus sont mal identifiés. M. Person, le 23 mai 2006, nous informera (par l'envoi d'un message électronique) qu'un travail sur les valeurs était en cours, à l'époque des faits. Cette information complémentaire reflète le fait que l'absence de précision des valeurs avait été perçue. Le DRH précise également que, malheureusement, ce travail n'a pu aboutir, mais il partage l'idée que la précision et la communication des valeurs de l'entreprise auraient permis de « recadrer » plus facilement le comportement inapproprié de M. Mache.

La structure hiérarchique de l'entreprise est aussi un élément qui renforce l'opposition entre les acteurs. En effet, le responsable de site est le hiérarchique direct de M. Mache. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre la DRH et la direction de site. Des jeux de pouvoir et d'influence naissent, dès lors, autour de la décision à prendre. Finalement, les DRH seront contraints d'accepter une décision qui ne leur semble pas appropriée, et à laquelle ils n'adhèrent pas. Dans cette situation, le ressenti de M. Person est négatif; il considère que sa légitimité est remise en cause et il finira par partir.

Ce contexte de désaccord entre les décideurs a découragé M. Person de conduire plus loin la gestion de la plainte. Il n'y a eu ni suivi réel des comportements, ni analyse des déterminants du comportement de M. Mache, ni actions de soutien le concernant lui, ou concernant M<sup>me</sup> Réa. À la question « Comment le comportement de M. Mache à l'égard de M<sup>me</sup> Réa peut-il s'expliquer? », M. Person évoque aujourd'hui l'incompétence managériale du responsable de service. M. Mache est mal organisé, il ne sait pas dire non aux nouvelles charges de travail et il se laisse dépasser par les événements. Cette situation le stresse, et il va exiger de ses collaborateurs de prendre sur eux cette nouvelle charge de travail, qu'il n'a su ni refuser, ni organiser. Le fait que M<sup>me</sup> Réa soit enceinte est pour lui une nouvelle contrainte, qui accroît ses difficultés. Son ressenti est que, du seul fait qu'elle soit enceinte, M<sup>me</sup> Réa se tourne les pouces, ne s'implique plus dans sa vie professionnelle... et qu'il ne peut plus compter sur elle.

Est-il exagéré d'ajouter, à cette analyse, l'existence d'une relation de séduction entre M. Mache et M<sup>me</sup> Réa? M. Mache est responsable d'une équipe de femmes du même âge que lui (moins de 30 ans). Il développe avec elles une relation de proximité (management dit « copain-copain »). M<sup>me</sup> Réa évoque un baiser, échangé lors d'une soirée, puis des rumeurs sur d'hypothétiques relations sexuelles, qu'elle dément. M. Mache ne s'est-il pas fait des idées concernant la nature de la relation à développer avec son assistante? Le fait que celle-ci soit enceinte n'est-il pas une preuve que les engagements de M<sup>me</sup> Réa sont ailleurs et qu'il n'a plus d'espoir pour une « aventure » éventuelle? Le fait d'apprendre cette nouvelle « par la bande » n'est-il pas perçu comme une réelle trahison par M. Mache?

Cette série de questions confirme, une fois de plus, qu'à la base du harcèlement psychologique au travail, il y a toujours « l'histoire d'une rencontre » entre au moins deux individus et ce, dans un contexte organisationnel donné. Elle met également en avant toutes les informations nécessaires, qui auraient pu servir à préciser les déterminants du harcèlement, afin de les supprimer. La définition de la fiche de poste du responsable de service aurait aussi permis d'identifier le savoir-être attendu de ce manager. Un programme de formation au « développement des compétences managériales » aurait pu l'amener à prendre conscience de ses propres comportements et de leur impact sur ses

collaborateurs. La notion de « distance avec les autres », considérée comme une caractéristique du manager idéal (THÉVENET, 2004) aurait pu être travaillée... Rien de cela n'a été envisagé. De même, aucun processus de prévention n'a été mis en place.

## CONCLUSION

Ainsi, il nous semble qu'à la suite de la plainte de M<sup>me</sup> Réa, le développement du processus de diagnostic, gestion et prévention du harcèlement psychologique au travail, aurait permis de prévenir d'éventuels comportements de harcèlement, de clarifier la culture et les valeurs de cette entreprise, ainsi que les rôles de chacun de ses acteurs. Cette opportunité n'a pas été saisie. L'expérience de M<sup>me</sup> Réa restera perçue négativement par tous, et sans enseignement pour les éventuels nouveaux recours. De ce fait, le coût est considérable, non seulement pour les individus concernés, mais aussi pour l'organisation elle-même, qui ne bénéficiera d'aucun « retour sur investissement » pour le temps passé à tenter de gérer, malgré tout, cette fâcheuse expérience.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARNETZ (J.) & ARNETZ, (B.), « Implementation and evaluation of a practical intervention programme for dealing with violence towards health care workers », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 31, p. 668-680, 2000.
- BLAND (T.S) & STALCUP (S.S.), « Managing harassment », *Human Resource Management*, vol. 40, p. 51-61, 2001.
- DI MARTINO (V.), HOEL (H.) & COOPER (C.L.), Preventing violence and harassment in the workplace, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- EINARSEN (S.E.), HOEL (H.), ZAPF (D.), & COOPER (C.L.) (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, London, Taylor & Francis, 2003.
- FITZGERALD (L.F.) & SHULLMAN (S.L.), « Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, p. 5-27, 1993.
- HIRIGOYEN (M.F.), *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, Démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001.
- HOEL (H.), EINARSEN (S.E), & COOPER (C.L.), « Organisational effects of bullying », in EINARSEN (S.E.), HOEL (H.), ZAPF (D.) & COOPER (C.L.) (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*

(p. 145-161), London, Taylor & Francis, 2003.

MATTHIESEN (S.B.) & EINARSEN (S.), «Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, p. 335-356, 2004.

NIELSEN (M.B.), MATTHIESEN (S.B.) & EINARSEN (S.), «When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying», *Fourth International Conference on bullying and harassment in the Workplace*, Norway, Bergen, p. 125-127, 2004.

PAOLI (P.) & MERLLIÉ (D.), *Third European survey on working conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001.

POILPOT-ROCABOY (G.), «Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process», *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 14, 2, p. 1-17, 2006.

POILPOT-ROCABOY (G.) & BONAFONS (C.), «Lutte contre le harcèlement psychologique au travail: L'exemple de quelques entreprises», *Gestion 2000*, vol. 2, p. 17-40, 2005.

VEGA (G.) & COMER (D.R.), «Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace», *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 101-110, 2005.

ZAPF (D.) & EINARSEN (S.), «Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 10, p. 369-373, 2001.

## LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : UNE AFFAIRE À TRAITER AVEC PRUDENCE

Commentaire de l'article de Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY et Richard WINTER

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School

Le harcèlement psychologique au travail est, d'évidence, un sujet important et sensible. Il est sensible, car douloureux, voire destructeur, pour les personnes et les organisations concernées. Il est particulièrement sensible pour la fonction ressources humaines, car porteur de condamnations pénales pour celui qui l'exerce, mais aussi pour ses dirigeants. Il est sensible, car sa qualification fait souvent débat et repose, dans bien des cas, sur l'opposition contradictoire de témoignages, de vécus, le harcèlement produisant rarement de preuve directement tangible. Autrement dit, l'instruction même de sa qualification peut déstabiliser fortement l'organisation.

Dans ces contextes, des dispositifs de prévention, de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail semblent tout-à-fait nécessaires, ne serait-ce que du point de vue managérial, pour anticiper sur les risques juridiques, humains et sociaux, voire médiatiques, qui peuvent y être associés. L'affaire est donc très sérieuse et le mérite revient aux auteurs de cet article que de s'y être attelés. Mais, face à l'extrême délicatesse du sujet, les analyses et les recommandations formulées suffisent-elles? Comment émettre de telles préconisations, sans analyser plus avant toutes les difficultés que peut soulever une telle démarche de prévention et de diagnostic du harcèlement psychologique au travail? Sans

être une spécialiste du sujet, je me permets néanmoins d'adresser aux auteurs quelques questions, dont les enjeux me semblent avoir été oubliés, dans leur travail.

### ANALYSER PLUS AVANT LE CONTEXTE D'ÉVALUATION DU « HARCELEUR »

Les personnes qui harcèlent dans un contexte de travail ont-elles toutes des profils psychologiques pervers ou agressifs? Vraisemblablement : non. Et, en tout cas, une autre voie mérite d'être sérieusement explorée dans les déterminants de tels actes, qui n'a été qu'effleurée par les auteurs. Cette voie consisterait à considérer que des personnes peuvent être poussées à la faute grave par le fonctionnement même de l'organisation, par les pressions (sur les résultats, sur les délais) exercées sur elles. Ainsi, le harcèlement psychologique au travail peut être aussi considéré – comme d'autres pratiques répréhensibles et illégales (telle la discrimination au travail) – comme un produit pervers d'injonctions paradoxales, qui pèsent sur des personnes en situation d'encadrer et ne disposant pas toujours des ressources nécessaires pour y répondre de façon saine. Ainsi en témoignait Monsieur Martin, lors d'un sémi-



© MBA RennesDist. RWIND.R.

« Il s'est vu incité par ses supérieurs hiérarchiques à harceler des personnes ciblées ». *Simon Vouet : Le roi Salomon, étude pour la tenture de l'Ancien Testament, XVII<sup>e</sup> siècle (Rennes, Musée des Beaux-Arts).*

naire de l'École de Paris (1) : gérant d'un supermarché, il s'est vu incité par ses supérieurs hiérarchiques à harceler des personnes ciblées, en particulier les employés les plus âgés, jugés trop coûteux. Bien que cela ne soit pas dans son système de valeurs, il s'est prêté, un temps, à de telles méthodes de management « musclées », avant de revenir à des méthodes plus douces, et d'entrer, dès lors, en conflit avec ses supérieurs, ce qui l'amènera à quitter l'entreprise. Dans le cas exposé par les auteurs, il est rapidement évoqué que Monsieur Mache est sous pression et que le directeur de site est satisfait de ses résultats, étant sous-entendu que les fins justifient ici n'importe quelle sorte de moyens. Il aurait été intéressant d'en savoir plus, non seulement sur le système d'évaluation (explicite et implicite) qui pèse sur Monsieur Mache, mais aussi sur

les pratiques de management du directeur de site. Monsieur Mache ne se comporterait-il pas, en tant que manager, de façon à correspondre à ce qu'il pense que son directeur de site attend de lui, voire à ce qu'il vit, en tant qu'employé managé par le même directeur de site? Cela pourrait notamment éclairer sous un autre angle la relative tolérance du directeur de site à l'égard des faits qui lui sont rapportés.

Cette hypothèse d'un contexte qui pousse à la faute n'excuse rien du comportement de Monsieur Mache, mais elle éclaire autrement la nature des responsabilités et les leviers effectifs d'une politique de prévention

(1) MARTIN (T.) (2004), « Le repentir d'un gérant de supermarché », Séminaire de l'École de Paris, Vie des Affaires, séance du 4 juin, [www.ecole.org](http://www.ecole.org)

en matière de harcèlement psychologique au travail. Car, finalement, une telle démarche de prévention ne prendrait-elle pas le risque d'être elle-même génératrice d'injonctions paradoxales et donc d'être dangereuse, voire perverse, si elle s'adressait aux managers en leur disant, de façon plus ou moins implicite: «N'adoptez pas de tels comportements, ce n'est pas dans nos valeurs (et c'est illégal), mais débrouillez-vous pour continuer à tenir les objectifs, tels qu'ils pèsent sur votre évaluation, avec les mêmes moyens qu'aujourd'hui»? Autrement dit, s'il s'agit d'interroger les outils de GRH qui peuvent faire levier, c'est peut-être avant tout l'ensemble de l'outillage du management par objectif et d'évaluation des managers qui se trouve, ici, dans la ligne de mire de l'identification des risques de pratiques de harcèlement psychologique au travail. Or, c'est un questionnement sur lequel les auteurs restent silencieux. Le Directeur des Ressources Humaines peut-il réellement contribuer à éviter des pratiques de harcèlement psychologique au travail, s'il n'entame pas une démarche d'interrogation quant aux critères de jugement qui pèsent sur les managers exposés au danger de dépasser les bornes de l'acceptable et du légal (parfois malgré eux, voire sans s'en rendre compte)?

Cela me semble bien plus primordial que, par exemple, le fait d'organiser des formations qui ne seraient que des cautères sur des jambes de bois pour ceux qui ne sont plus en mesure d'absorber plus de contradictions qu'ils n'en gèrent déjà. Cela me semble, en outre, moins sujet à caution que de considérer qu'un profil potentiellement harceleur puisse être identifié lors du recrutement. Car la fonction ressources humaines, si elle traite de l'humain, peut-elle, pour autant, se prévaloir de détenir les compétences (voire le droit) de considérer la psychologie des individus comme un objet de gestion? J'en conviens, c'est un peu un autre débat. Mais, tout de même: serait-il bien raisonnable de considérer que la psychologie des individus peut être gérée... et qu'une telle perspective suffit à prévenir de tels actes de harcèlement?

Je trouverais, en tout cas, plus prudent d'émettre une double hypothèse, pour fonder toute démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique: en premier lieu, considérons que, poussée à l'extrême, toute personne peut potentiellement se comporter de façon harcelante, quel que soit son profil psychologique et quel que soit son système de valeurs (qui pourrait se prévaloir d'être totalement à l'abri de se comporter ainsi?); en deuxième lieu, et cela en découle, considérons que toute pratique de GRH (formation, recrutement, discours sur les valeurs, etc.) qui viserait à prévenir des faits de harcèlement psychologique au travail et qui ne serait pas articulée à un travail sur les critères d'évaluation des managers et sur les conditions d'exercice de leur fonction, prendra le risque *a minima* d'échouer et, au pire, d'accroître, le cas échéant, le silence des managers sur leurs difficultés à

manager. Je rejoins ainsi plus volontiers l'opinion de S. LAPEYRIÈRE et R. GAMBIN (2) quand ils estiment qu'il est préférable de mettre à distance les questions «caractérielles» et d'explorer ce qui est en jeu dans le travail.

### UNE AFFAIRE TROP SENSIBLE POUR NE CONCERNER QUE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

L'article comporte, en outre, un décalage. D'un côté, le cas fait état de l'intervention de plusieurs acteurs (délégué du personnel, CHSCT, etc.). D'un autre côté, le dispositif préconisé ne mentionne que l'intervention du DRH lors du diagnostic, lors de la décision d'agir et lors du choix de la sanction. Cette dernière option peut devenir intenable: de fait, dans le système français, le CHSCT et le médecin du travail ont un droit d'intervention important; au-delà, la qualification des faits est tellement délicate qu'elle appelle une grande prudence et qu'il serait sans doute peu raisonnable de ne la confier qu'à une seule personne.

Le recours à des dispositifs multi-acteurs peut constituer une précaution nécessaire, ne serait-ce que pour disposer d'un réseau de veille interne et pour asseoir l'acceptabilité de la qualification d'un cas. Quoi qu'il en soit, les cas de harcèlement psychologique au travail semblent trop délicats à traiter pour ne reposer sur les épaules que d'une seule personne (Monsieur Person paraît d'ailleurs avoir souffert de cet isolement).

Concernant la qualification de pratiques harcelantes, des regards multiples sont vraisemblablement nécessaires pour fonder une évaluation. Par ailleurs, un diagnostic établi de façon collégiale peut ressortir comme moins contestable, dans un sens comme dans un autre. Car si des individus sont humiliés ou déconsidérés de façon chronique et harcelante, il peut aussi arriver qu'un tel vécu soit plutôt le fruit de maladresses. Ainsi, le directeur de site aurait peut-être été plus sensible à l'énoncé d'une qualification de faits de harcèlement, si un tel énoncé avait été porté par plusieurs acteurs, articulés eux-mêmes à l'instance de représentation du personnel en charge de ces problèmes, c'est-à-dire le CHSCT.

Cette piste amène à soulever une autre question: la direction des ressources humaines n'aurait-elle pas besoin d'organiser *a priori* un contrepois managérial pour être en mesure de gérer, de façon légale et équitable, ce type de configuration? L'histoire narrée par

(2) LAPEYRIÈRE (S.) & GAMBIN (R.) (2008), «Savoir parler du travail, une compétence transversale méconnue, perdue?», in BEAUJOLIN-BELLET (R.) LOUART (P.) & PARLIER (M.) (coord.), *Le Travail, un défi pour la GRH*, Éditions ANACT.

les auteurs le laisse à penser. La représentation des autres acteurs impliqués, en-dehors de la seule DRH (par exemple, celle de Madame Réa, de Monsieur Mache, du directeur du site, du délégué du personnel, du médecin du travail, etc.) aurait été nécessaire, pour bien comprendre toute la difficulté inhérente à la définition des critères et des modalités de qualification du harcèlement psychologique. Dans bien des cas, les situations de plainte pour harcèlement au travail se caractérisent par une grande hétérogénéité de points de vue sur ce qui a pu se dérouler. Un travail d'enquête peut, en effet, s'imposer pour caractériser les faits, mais les tensions sont alors telles qu'il peut être préférable que le DRH ne s'y expose pas seul, mais qu'il diligente plutôt, par exemple, plusieurs acteurs pour comprendre ce qui s'opère, en articulation avec les instances représentatives du personnel. D'une façon générale, dans l'histoire relatée, chacun est bien isolé et potentiellement exposé: ici, comme sur d'autres thématiques de GRH, l'anticipation repose peut-être plus sur des dispositifs partagés de veille et de suivi que sur l'énoncé a priori de normes de contenu (et, a fortiori, de comportements). Il serait ainsi plus prudent d'encadrer les risques (pour

tous, y inclus la DRH) par des processus collectivement acceptés (voire validés par l'Inspection du travail et négociés avec les organisations syndicales) que par une seule définition *a priori* de mauvais comportements.

Finalement, tous les acteurs mis en scène dans le cas semblent fortement isolés, chacun à sa façon. Or, l'isolement n'est-il pas un bon terreau pour la libre expression de comportements harcelants? De même, tout DRH qui souhaiterait lutter contre le harcèlement n'est-il pas lui-même pris dans un tissu de contradictions? Par exemple, nous pourrions penser que pour que la greffe d'une démarche de prévention du harcèlement prenne réellement, il faudrait que l'organisation ait une capacité à entendre l'énoncé de malaises, de contestations, en bref, des diverses formes du « non ». Mais les organisations ont généralement une faible tolérance pour l'expression contradictoire: s'agirait-il alors de contribuer à libérer la parole, considérant fondamentalement le harcèlement psychologique au travail comme une forme pathologique de conflits au travail, qui n'arrivent pas à s'exprimer autrement, parce que l'espace délibératif et collectif vient à manquer?

## RÉPONSE AU COMMENTAIRE DE RACHEL BEAUJOLIN-BELLET SUR L'ARTICLE DE GWENAËLLE POILPOT-ROCABOY ET RICHARD WINTER

par **Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**, CREM, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1

Je souhaite commencer ce « droit de réponse » par un remerciement sincère à Rachel Beaujolin-Bellet, pour le temps qu'elle a consacré à la lecture et au commentaire de cet article et pour l'opportunité qu'elle m'offre de m'interroger encore, et de poursuivre les réflexions sur un thème que je me plais à qualifier, aujourd'hui, d'extrêmement complexe. Travaillant depuis près de dix ans maintenant sur le harcèlement psychologique au travail, le risque que j'encours est peut-être celui de m'enfermer dans un « carcan » théorique et idéologique, qui rassure et donne l'impression d'enfin pouvoir comprendre ce phénomène multidimensionnel. Les questionnements du lecteur et les échanges qui en résultent imposent alors une vraie remise en cause, qui a l'avantage d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et d'actions, mais dont l'inconvénient est de « replonger » le chercheur dans un climat d'incertitude et de doute. Ce climat inconfortable, mais nécessaire à l'envie de produire, est réapparu et c'est lui qui m'anime ici...

La première question formulée par le lecteur est la suivante: « ... les analyses et les recommandations formulées suffisent-elles? ». J'oserais répondre « certainement pas, mais c'est un début! ». En effet: doit-on laisser « tous les M. Person » face à leur perplexité et à leur désarroi? Je suis aujourd'hui persuadée que chaque cas de harcèlement psychologique est unique et doit être précisément analysé, pour en décrypter les déterminants réels. Le processus d'intervention présenté ici n'a donc pas la prétention d'être un outil miraculeux et universel, capable de supprimer tous les risques de harcèlement psychologique au travail. Son ambition est raisonnée: elle est de guider l'acteur qui fait face à la souffrance d'une personne exposée au harcèlement, par un questionnement structuré, dont l'objectif est une compréhension globale de la situation et une identification de toutes les influences (individuelles et organisationnelles) y ayant conduit, afin d'optimiser tant la gestion de « l'incident » que la mise en place d'actions de prévention.

## COMPRENDRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : AUTOPSIE D'UNE RELATION HUMAINE, DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL DONNÉ

Il est vrai que la lecture d'un ouvrage consacré au harcèlement psychologique est souvent rassurante, car ce sujet est traité, le plus souvent, de manière partielle. Beaucoup d'auteurs focalisent leur attention sur un déterminant unique du harcèlement, qu'ils associent ainsi à la présence d'un individu « pervers et narcissique » (HIRIGOYEN, 1998) (3) ou à l'existence d'une « organisation aliénante » (DEJOURS (4)).

Les travaux que je mène depuis dix ans m'amènent à penser que cette analyse partielle du harcèlement n'est pas toujours fautive. Ces auteurs ont même raison, dans certaines situations. Dans certains cas, il est possible d'identifier un pervers narcissique, quelquefois l'organisation est aliénante... mais, dans un contexte précis, d'ailleurs analysé. En revanche, dans d'autres situations, « ça dépend!! ».

Ma compréhension du harcèlement psychologique est la suivante: il est le résultat d'une relation humaine entre, au minimum, deux individus, dans un contexte organisationnel donné. Cette relation se traduit par une attitude, durable et répétée, d'un (ou de plusieurs) membre(s) de l'organisation, qui tend(ent) à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres, dans le but de le déstabiliser. La déstabilisation de cette personne peut résulter de motivations diverses: distraction, refus d'une différence, volonté de nuire, jalousie, souhait de conquérir (ou de garder) le pouvoir, bénéfice de faveurs à caractère sexuel, obtention de la démission... (POILPOT-ROCABOY, 1998) (5). Ces motivations sont liées aux caractéristiques individuelles des personnes en relation (personnalité, objectifs personnels, valeurs, caractéristiques physiques (genre, handicap...) et sociales (situation familiale, CSP...)), aux caractéristiques organisationnelles (culture d'entreprise, modes de management, modes de contrôle, modes de récompense et de reconnaissance) et sociétales (lois, règles, valeurs...).

Cette compréhension du harcèlement, conceptualisée et modélisée dans des travaux précédents (POILPOT-ROCABOY, 2000, 2003, 2006) (6), rejoint ainsi le lecteur dans sa réponse négative à la question « les personnes qui harcèlent dans un contexte de travail

ont-elles toutes des profils psychologiques pervers et agressifs? ». À aucun moment, dans l'analyse du cas, M. Mache n'est présenté comme un pervers. Par contre, la nature de la relation qu'il a développée avec M<sup>me</sup> Réa (relation de séduction), son style de management (« copain-copain »), sa charge de travail et sa difficulté à la gérer sont autant de facteurs à considérer pour progresser dans la compréhension de la situation. De même, le lien affectif entre M. Mache et le directeur du site a conduit à soulever l'hypothèse d'un sentiment d'impunité, susceptible d'expliquer la répétition du comportement de M. Mache, après l'entrevue avec M. Person. Enfin, les caractéristiques organisationnelles (telles que la structure hiérarchique, la répartition des pouvoirs entre le directeur de site et le DRH, la compréhension divergente des valeurs de l'entreprise, du rôle et des performances attendues des dirigeants à l'égard de M. Mache)... sont autant d'éléments mis en avant pour comprendre les difficultés ressenties et vécues lors de la gestion de la plainte de M<sup>me</sup> Réa par M. Person. Même si le lecteur semble regretter que certains outils de management (management par objectif, mode d'évaluation...) n'aient pas été pointés dans l'analyse réalisée, je tiens à insister sur le fait que ce sont toutes les caractéristiques organisationnelles qui doivent être « décortiquées », car chacune d'entre elles est susceptible d'influencer (et de dégrader) une relation humaine réunissant deux ou plusieurs individus pourvus de la personnalité, des objectifs et des valeurs qui leur sont propres.

Que puis-je répondre, enfin, concernant la double hypothèse proposée pour fonder toute démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique: 1 – toute personne poussée à l'extrême peut potentiellement se comporter de façon harcelante, quel que soit son profil psychologique et quel que soit son système de valeurs ;

2 – toute pratique de GRH non articulée aux critères d'évaluation des managers et aux conditions d'exercice de leur fonction encourt le risque de l'échec ?

La première hypothèse, si elle est acceptable, m'effraie néanmoins. En effet, il me semble que notre société et nos organisations ont aujourd'hui besoin de pouvoir disposer d'acteurs responsables, faisant preuve de courage managérial, de libre arbitre et d'indépendance d'esprit, capables d'analyser un contexte, de décider d'agir ou de réagir en conséquence (jusqu'à décider de partir, si le contexte ne leur convient pas.). En rejetant sans cesse la responsabilité de l'action individuelle sur le système, sur la

(3) HIRIGOYEN (M.F.) (1998), *Le Harcèlement moral. Violence perverse au quotidien*, Éditions Syros.

(4) DEJOURS (C.) (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil.

(5) POILPOT-ROCABOY (G.), Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel, *Gestion 2000*, n° 4, juillet 1998, p. 15-34.

(6) POILPOT-ROCABOY (G.), Le harcèlement professionnel : proposition d'un cadre d'analyse, *Revue Française de Gestion*, n° 127, Février 2000, p. 31-51 ; Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines, in ALLOUCHE (J.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, p 657-671 ; Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process, Research and Practice in *Human Resource Management*, Volume 14, Issue 2, 2006, p. 1-17.

communauté ou sur le contexte organisationnel, nous nous éloignons encore plus de la nécessaire prise de conscience que c'est l'addition des comportements individuels qui crée le bien-être ou le mal-être collectif, et nous dissuadons chacun de prendre ses propres responsabilités, d'analyser son propre comportement et leurs propres impacts sur les autres. Je reste persuadée que la formation est un excellent outil pour amener les managers à travailler sur cette prise de conscience, à repérer les règles du jeu et à les accepter (ou à les refuser) d'une manière consciente.

Je rejoins la seconde hypothèse : je conçois la gestion des ressources humaines comme un sous-système du système global de gestion, c'est-à-dire comme un ensemble de pratiques liées, articulées et cohérentes. Les objectifs globaux de la GRH seront déterminés en lien avec les objectifs généraux de l'organisation et ils donneront lieu à la mobilisation de pratiques et d'activités intégrées, desquelles les modes d'évaluation ne sauraient être exclus.

---

#### **GÉRER ET PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : RÉSULTAT D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE, DONT LA DIRECTION ET SES REPRÉSENTANTS (ET NOTAMMENT LA DRH) SONT LES « INITIATEURS »**

Si le choix méthodologique adopté dans ce travail a consisté à favoriser la représentation du Directeur des Ressources Humaines (c'est là, d'ailleurs, un choix original, cette voie ayant encore très peu été empruntée, à ce jour), l'objectif n'est absolument pas de faire assumer à celui-ci toute la responsabilité des politiques de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au sein des organisations. Le harcèlement est un thème qui s'inscrit dans une

problématique globale de Santé et de Sécurité des individus au Travail (SST). Comme pour tout élément de cette problématique, les politiques de gestion et de prévention du harcèlement psychologique sont le résultat d'une démarche collective de concertation, de discussion, d'anticipation et de plans d'action à mettre en place. C'est une approche pluridisciplinaire – à la fois médicale, technique et organisationnelle –, qui nécessite une somme de compétences diverses et complémentaires, garante d'une compréhension globale du phénomène. L'ensemble des acteurs internes (direction, DRH, managers, salariés, instances représentatives du personnel (CHSCT, CE), médecin du travail...) et externes (experts, inspecteurs conseil de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM), experts de l'Agence Nationale et Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, ARACT), inspecteur du travail...) de l'organisation doivent être mobilisés, si l'on veut optimiser les conditions de réussite des politiques mises en place. Toutefois, je reste persuadée que la clé de succès de toute politique de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail est la mobilisation de la direction générale et de ses représentants (dont la Direction des Ressources Humaines). Ces directions fixent les règles de fonctionnement collectif, initient, impulsent et diffusent les politiques de prévention. Même si d'autres acteurs se mobilisent (comme l'illustre l'ouvrage de D. RAMAUT (7)), aucune action, aucune politique de lutte contre le harcèlement psychologique ne saurait être efficace dans des organisations où les directions autoriseraient l'irrespect et l'écrasement de l'autre, dans l'attente (vaine, selon nous) d'un accroissement de productivité et de performance... ■

---

(7) D. RAMAUT, *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Paris, Éditions du Cherche-Midi, 2006.

# CULTURE DE MÉTIER ET INTÉGRATION POST FUSION-ACQUISITION

## Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA

RÉALITÉS MÉCONNUES

Suffit-il de faire les choix stratégiques pertinents et le bon montage financier pour réussir une fusion-acquisition (F & A)? L'échec de la moitié de ces opérations est là pour prouver que ces conditions ne sont pas suffisantes. La capacité des sociétés fusionnées à réaliser l'intégration est, en fait, un élément déterminant pour la réussite d'une F & A. C'est une phase qui pose d'importants problèmes humains, liés aux différences culturelles (organisationnelles ou nationales). Face à ces obstacles, les « cultures de métier » ont-elles un pouvoir fédérateur et constituent-elles un réel ciment professionnel? L'article étudie le cas du rachat d'une société japonaise (Nippon Dantai) par le groupe d'assurance AXA, et plus particulièrement l'intégration des systèmes de reporting consécutive à cette F & A. L'existence d'une conception commune du rôle professionnel a-t-elle été synonyme de convergence? La réponse – nuancée – de l'auteur invite à davantage de réflexion sur les variables mêmes de la culture de métier.

par **Michaël VIEGAS PIRES**, Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris-Est

La fin des années 1980 et les années 1990 ont été marquées par une vague de fusions-acquisitions (F & A) d'une ampleur sans précédent, mais au succès contrasté : près de la moitié des opérations seraient un échec (CARTWRIGHT & COOPER, 1996 ; DEMEURE, 2000). Ce paradoxe a révélé toute la complexité des F & A, en montrant que des choix stratégiquement pertinents et un bon montage financier ne suffisent pas à garantir la réussite de telles opérations (JEMISON & SITKIN, 1986 ; DATTA, 1991). La capacité des sociétés fusionnées à réaliser l'intégration est également un important facteur clé du succès, or cette phase pose d'importants problèmes humains, liés aux différences de cultures organisationnelles (ou nationales) entre les partenaires (WALTER, 1985 ; OLIE, 1994 ; WEBER, 1996 ; BUONO & BOWDITCH, 2003).

Ainsi, de nombreuses études ont cherché à tester empiriquement la relation entre culture et performance des F & A (CHATTERJEE *et al.*, 1992 ; CALORI *et al.*, 1994 ; WEBER & PLISKIN, 1996 ; VERY *et al.*, 1997), mais ces recherches n'ont abouti à aucun consensus, car l'analyse est, elle-même, soumise à plusieurs facteurs de complexité. Les différences culturelles peuvent être définies par de multiples dimensions, et les enjeux culturels de l'intégration ne concernent pas exclusivement les cultures organisationnelle et nationale (STAHL & VOIGT, 2005 ; TEERIKANGAS & VERY, 2006). Il importe donc désormais de prendre en compte d'autres types de cultures. C'est le propos de cet article, qui intègre la dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post-F & A.

Les cultures de métier ont un pouvoir fédérateur, et constituent un réel ciment professionnel (CHEVRIER, 2000). Dans le cadre d'une F & A, on peut donc supposer que ces cultures sont porteuses de convergence et qu'elles facilitent l'intégration. On entrevoit, dès lors, la possibilité de s'appuyer sur ces cultures dans la gestion du processus. Il est donc nécessaire d'examiner leur impact sur l'intégration, et c'est pourquoi nous cherchons à répondre à la question suivante : quel rôle joue la culture de métier dans l'intégration post-fusion-acquisition ?

Notre recherche s'appuie sur l'étude du rachat de la société japonaise Nippon Dantai par le groupe d'assurances international français AXA, intervenu fin 1999. Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'intégration des systèmes de *reporting*, consécutive à cette acquisition. Nous proposerons une représentation de la culture de métier, puis, à l'aide de cette définition et d'entretiens réalisés avec les acteurs de l'intégration, nous caractériserons la culture des métiers du *reporting*, puis nous en observerons l'impact sur deux aspects centraux de l'intégration : l'établissement d'une relation entre la fonction *reporting* de la filiale et celle de l'acquéreur, et la mise en place d'un processus de *reporting* local qui soit conforme aux standards du groupe AXA.

## LES CULTURES DE MÉTIER : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Parler de cultures de métier, c'est supposer que l'exercice d'une activité professionnelle influence profondément et durablement l'individu et participe de sa construction. S'interroger sur les fondements des cultures de métier implique donc de questionner la relation de l'individu à son travail. Les travaux de SAINSAULIEU (1977) montrent que cette relation peut être à l'origine d'effets culturels, autrement dit, l'expérience de travail créerait de la culture. De même, LIU (1981), observant le fonctionnement d'un atelier, montre comment des ouvrières spécialisées soumises à de fortes contraintes inventent des normes de conduite régissant la vie du groupe, et créent ainsi une véritable micro-culture. La spécialisation dans une activité professionnelle peut également être analysée comme un moment de socialisation secondaire, au cours duquel l'individu intériorise le fonctionnement de nouveaux univers (BERGER & LUCKMANN, 1966). L'expérience du travail organisé permet donc de se construire une véritable identité au travail, dont l'identité de métier ne serait qu'une forme particulière (DUBAR, 1998 ; SAINSAULIEU, 1998). Dans ce cas, l'individu se définit par son appartenance au métier, entendu comme un groupe social à part entière, et donc porteur de sa propre culture. Cette modalité identitaire, incarnée par la figure symbolique du compagnon, correspond à la période de la première industrialisation (SAINSAULIEU, 1998), mais elle perdure dans les organisations contemporaines, où elle cohabite avec d'autres logiques culturelles (FRANCFORT *et al.*, 1995).

Selon TRICE (1993), les professions développeraient leur propre culture, composée d'idéologies (des croyances) et de mécanismes permettant de les exprimer : des mythes, des symboles, des rites et des artefacts physiques. Ces manifestations ne sont, dès lors, que la face visible de la culture, dont les idéologies composent le cœur. Dans cette analyse, les cultures professionnelles sont donc définies de l'abstrait vers le concret (1). Cette approche suppose l'existence d'un ensemble de forces facilitant l'identité de groupe. Elle implique donc l'existence de communautés professionnelles. Cette analyse correspond à une des deux approches identifiées par LEONARDI *et al.* (2005) : celle dans laquelle la culture se situerait « dans l'air ». Elle est alors vue comme une construction symbolique, sous-jacente aux pratiques. Ces auteurs distinguent, par ailleurs, les approches qui situent la culture « dans la tête ». Elle est alors définie comme un ensemble de structures cognitives, partagées par les membres d'un groupe social. Ces mêmes auteurs suggèrent, enfin, une troisième façon d'appréhender la culture, à partir des styles de travail que développent les

(1) Voir également SCHEIN (1996), pour une approche similaire.

membres d'un même métier. La culture se situerait alors « dans les mains », et les styles de travail seraient les plus petites unités observables qui la constituent: ces styles seraient à l'origine des dimensions symboliques et cognitives de la culture. Autrement dit, dans cette approche, les cultures de métier se définissent du concret vers l'abstrait. C'est alors la dimension technique de l'activité de travail (avec les compétences spécifiques qu'elle requiert), qui constitue la base des cultures de métier (CHEVRIER, 2000).

Dans les approches qui définissent la culture de l'abstrait vers le concret (TRICE, 1993, SCHEIN, 1996), les manifestations visibles des cultures de métier sont le fruit de dimensions tacites, partagées par les gens de métier. Cela suppose, par exemple, que les pratiques ont un sens caché, que seuls pourraient entendre les membres de la profession. Ainsi, nous pouvons dire que, dans cette analyse, les idéologies préexistent à la pratique. Cependant, les réponses que ces théories apportent quant aux sources mêmes des dimensions tacites sont le plus souvent très vagues. Par ailleurs, notre analyse des effets du travail organisé montre que la spécialisation dans une activité professionnelle n'est pas neutre, pour l'individu. Cette spécialisation, de par ses effets, va impacter de manière similaire les membres de la profession, de telle sorte qu'ils partageront davantage qu'une simple activité professionnelle. Dans le même temps, ce phénomène les distingue des individus issus d'autres métiers. À l'instar de CHEVRIER (2000), nous soutenons donc que « *le métier rassemble ceux qui le réalisent, du fait des transformations qu'il opère sur eux* » (2), et proposons une représentation de la culture de métier du concret vers l'abstrait (Figure 1).

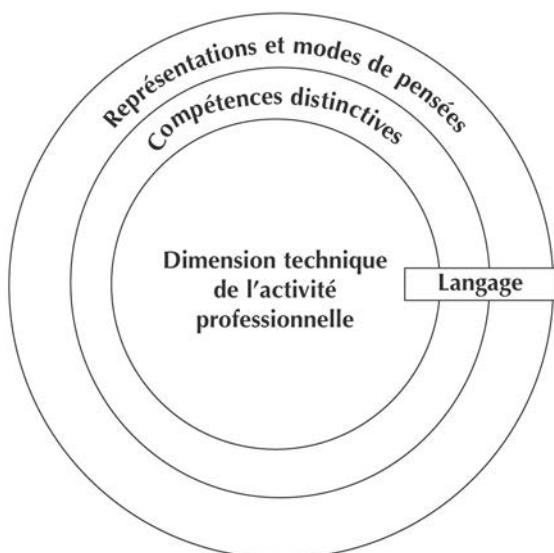


Figure 1: Proposition d'une représentation de la culture de métier

C'est alors la spécialisation professionnelle, dans tout ce qu'elle comporte d'explicite, qui produit un contenu d'une autre nature.

Dans cette représentation, le cœur des cultures profes-

sionnelles, est constitué de la dimension technique du métier (DESCOLONGES, 1996). Ainsi, leur existence n'implique-t-elle pas le support de communautés professionnelles, associé à la conscience d'une identité de groupe, ni même une quelconque reconnaissance sociale ou organisationnelle. De même, les symboles, mythes et autres rituels ne jouent ici qu'un rôle secondaire dans leur transmission, puisque celle-ci s'opère à travers la confrontation de l'individu aux impératifs techniques de sa profession. Les cultures de métier se composent donc de compétences distinctives, développées au fil de l'activité. Ces savoirs, tacites et explicites, contribuant à structurer l'espace mental des membres de la profession (CHEVRIER, 2000), les cultures de métier se composent également de représentations partagées (définissant le travail et ses finalités, sa place dans l'organisation et la façon dont il devrait être conduit), ainsi que de modes de pensée distinctifs (LEONARDI *et al.*, 2005). Enfin, la spécialisation professionnelle implique l'acquisition d'un langage technique, qui est à la fois un outil permettant la conduite du travail, et un moyen d'exprimer les représentations propres à chaque métier. Ce langage partagé est également un constituant des cultures de métier. Pour résumer, nous proposons donc de définir ces cultures comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique, à savoir des compétences, un langage, des représentations et modes de pensée ».

## TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### L'acquisition de Nippon Dantai par AXA

AXA est aujourd'hui un des leaders mondiaux de l'assurance. Au cours des années 1990, ce groupe a mené une intense politique d'internationalisation par croissance externe. C'est dans ce contexte stratégique qu'en 1999, AXA commence à approcher Nippon Dantai, qui se trouve alors dans une situation paradoxale: elle bénéficie d'une solide position sur le marché japonais, mais elle souffre d'un affaiblissement de sa situation financière. Sa recherche de partenariat se fonde donc sur des motifs essentiellement financiers. Pour AXA, les enjeux de cette acquisition sont liés avant tout à la taille du marché japonais, deuxième marché mondial de l'assurance vie.

L'implantation d'AXA au Japon commence par une phase de veille des opportunités d'acquisition, sous forme de créations d'entreprises, dans un contexte d'ouverture du marché japonais, et sur fond de crise des marchés asiatiques. De nombreuses faillites dans le secteur financier conduisent alors le Japon à s'ouvrir aux

(2) CHEVRIER S., *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000, p. 79.

investisseurs étrangers dans ce domaine. Pendant cette période les dirigeants d'AXA examinent plusieurs possibilités, allant même jusqu'à entamer des discussions avec certaines cibles, avant que ne se concrétise la possibilité d'acquérir Nippon Dantai.

L'intégration de cette société au sein du groupe AXA a été réalisée en deux temps. Une première intégration a été réalisée par les équipes mises en place au moment de la signature de l'accord, et elle correspond surtout à un redressement de la filiale acquise. Cette première phase a donné lieu à un bilan en demi-teinte, ce qui s'est traduit, en 2003, par un changement d'équipe dirigeante. La nouvelle équipe a alors mis en place un autre plan de développement, changement qui s'inscrit par ailleurs dans un contexte de recentrage du groupe sur la croissance interne.

#### Collecte et analyse des données

Nos données sont essentiellement issues d'une observation non participante par interrogation (DAVID, 2000). Nous n'avons pas utilisé de guide d'entretien, mais nous avons procédé par dialogue ouvert, tout en relançant la discussion sur les points relatifs à l'intégration. La spontanéité du discours ainsi recueilli nous a permis de construire une compréhension du terrain qui n'était pas fondée sur nos propres représentations, mais bien sur celles de nos interlocuteurs. Nous nous appuyons également sur une recherche documentaire, qui nous a permis de recueillir des données factuelles sur le déroulement de l'acquisition et les processus de *reporting* dans le groupe AXA.

Nous avons retranscrit ces entretiens et procédé à l'analyse de leur contenu par la méthode du codage (MILES & HUBERMANN, 2003). La grille utilisée combine des catégories prédéfinies et des catégories émergentes. Les premières renvoient au contenu de la culture de métier tel que précédemment défini, et les secondes renvoient à ses manifestations dans le cas des professions du *reporting*. Même si une attention particulière est portée aux récurrences lors du codage, et plus particulièrement en ce qui concerne la définition des catégories émergentes, notre méthode privilégie l'identification des liens entre catégories, plutôt que la mesure de la fréquence des unités qu'elles contiennent.

Ce formatage des données met en relief la « variable culturelle ». Il s'agit ensuite de replacer les éléments ainsi isolés dans leur contexte d'origine, pour vérifier s'ils apparaissent (ou non) dans des situations liées à l'intégration. Une hypothèse est alors générée, qui associe les caractéristiques de ces situations et la « variable culturelle ». C'est la contiguïté d'influence (MILES & HUBERMAN, 2003) qui autorise la génération de cette hypothèse, ce qui correspond à une inférence abductive et s'est traduit dans l'élaboration d'un diagramme causal. Dans cette démarche interactive, une carte mentale est construite, et itérativement révisée, en cours de codage. Cette représentation, portant à la fois sur la

définition des variables et sur les liens de causalité les unissant est progressivement formalisée, et elle donne lieu au tracé dudit diagramme.

#### Périmètre du cas et échantillonnage

Nous restituons ici nos analyses sous la forme d'une étude de cas centrée sur le rapprochement des systèmes de *reporting* des sociétés fusionnées, qui est un enjeu central lors d'une acquisition (JONES, 1985), car c'est ce rapprochement qui permet le suivi des performances de la filiale, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie de l'acquéreur et la réalisation des synergies (NILSSON, 2002). Ce centrage de l'étude sur une fonction de l'entreprise permet de faire ressortir la dimension métier, plutôt que les aspects organisationnels. Suivant ce critère, nous avons retenu un échantillon de onze entretiens, caractérisé par une diversité d'origines, ce qui permet de s'assurer que les traits culturels mis en avant ne sont pas liés à l'appartenance nationale, mais bien à l'appartenance professionnelle (3). Cet échantillon couvre également les différentes catégories d'acteurs impliqués dans le *reporting*.

Le *reporting* chez AXA fait l'objet d'un travail en réseau, mettant en relation des acteurs « locaux », au sein des filiales, et des acteurs « centraux », au sein de la direction « Plan Budget Résultat Centrale » (PBRC). Lorsqu'une nouvelle société entre dans le périmètre du groupe, une relation doit donc s'établir entre cette direction et des correspondants locaux, en l'occurrence le département « Strategic Finance and Planning Analysis » (SFPA). Par ailleurs, l'intégration des systèmes de *reporting* implique qu'AXA communique ses exigences, quant à la nature du système d'information de gestion et au format des données remontées. Dans le cas étudié, cette diffusion des standards de *reporting* s'est effectuée par une intervention locale des équipes PBRC et d'expatriés.

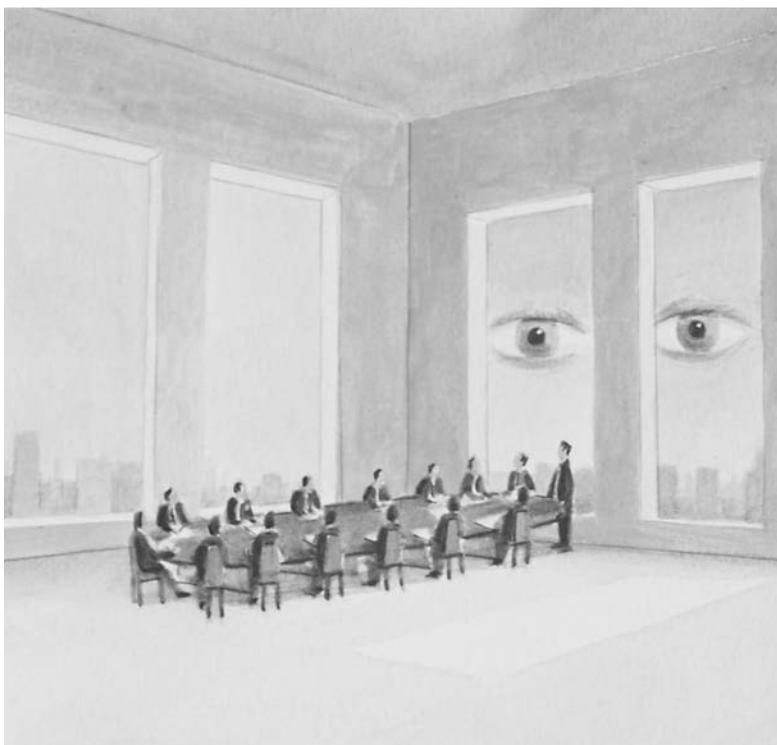
Les difficultés de la filiale japonaise à satisfaire aux exigences de son nouvel actionnaire sur ce point ont été un des motifs du remaniement de la direction de la filiale. Du point de vue des systèmes de *reporting*, ce changement marque donc une nouvelle étape de l'intégration, et il s'est accompagné d'une refonte importante des processus locaux. Notre enquête ayant été menée postérieurement à ces changements, la plupart des acteurs de la première phase avaient déjà quitté la filiale. Par conséquent, notre étude de cas ne porte que sur le second temps de l'intégration : elle couvre la relation entre acteurs centraux et locaux résultant de l'intégration, ainsi que la mise en place de nouveaux processus au sein de la filiale, plusieurs de nos interlocuteurs y ayant participé.

(3) Nous ne nions pas, cependant, que les « cultures politiques » (D'IRIBARNE *et al.*, 1998) ont également un effet structurant, mais nous ne nous intéressons qu'à ce qui est partagé par les acteurs, indépendamment de leur appartenance nationale.

Cette refonte a porté à la fois sur le système d'information de gestion et sur ceux de production des données, puisqu'elle a consisté à définir les indicateurs de performance à suivre, et à en transférer le calcul aux départements opérationnels. Il s'agissait de clarifier les systèmes de reporting, en précisant les responsabilités des différents acteurs et en homogénéisant les définitions des divers indicateurs. Le transfert de tâches vers les départements opérationnels s'est effectué progressivement, la fonction reporting locale ne devant conserver, à terme, que des fonctions de contrôle et d'analyse.

## CULTURE DES MÉTIERS DU REPORTING ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES

Le reporting, procédant d'une mise en forme de données chiffrées, requiert des outils et des techniques spécifiques. Les métiers du reporting impliquent donc la mobilisation de compétences distinctives, et la notion de « technicité » est souvent mise en avant par nos interlocuteurs. Le secteur d'activité de l'entreprise renforce cette technicité, car les comptes d'une société d'assurance sont particulièrement complexes, et leur lecture nécessite des connaissances, sans lesquelles ne peut se réaliser l'objet du reporting, à savoir l'analyse et la compréhension de l'activité d'une unité: « *La technique est identique, chez un assureur ou dans l'automobile, mais si on veut vraiment analyser les chiffres, il faut une dimension supplémentaire. Si on n'a pas cette compétence, on risque de ressentir une certaine frustration, parce qu'on ne comprendra pas les évolutions et les explications des entités: les infos qu'elles nous envoient sont très techniques* » (PBRC). Le reporting implique également la mobilisation d'un langage spécifique, qui soit commun à l'ensemble de ses acteurs et les distingue de ceux des départements opérationnels.



« Les professions du reporting situent l'intérêt de leurs tâches dans leur capacité à éclairer les décisions de gestion ». Lincoln Seligman : Corporate governance, 2003 (Collection particulière).

Les membres des métiers du reporting partagent également un ensemble de représentations, en particulier une certaine vision de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise, centrée sur une notion commune de leur valeur ajoutée. À ce niveau, c'est, en premier lieu, le rôle de contrôle qui est mis en avant: « *On ne discute pas; on fait du contrôle, on revoit les chiffres* » (SFPA). La notion de contrôle renvoie, dès lors, à un mode de pensée qui accorde une grande importance à la qualité des informations produites. Par exemple, lorsque la personne en charge de la refonte des processus évoque les objectifs de la réorganisation, la justesse des données est mise en avant: « *L'idée, c'était d'avoir un truc lisible, qui soit juste, c'est-à-dire que les gens ne reviennent pas en disant "ce qu'on vous a dit le mois dernier, ce n'était pas vrai"; donc, d'abord: la justesse* » (SFPA). La valeur ajoutée des métiers du reporting est également perçue à travers leur rôle d'analyse et de prospective. Les membres de ces professions situent l'intérêt de leurs tâches dans leur

capacité à éclairer les décisions de gestion. « *On fait du reporting pour contrôler que tout se passe comme on l'avait prévu, ou pour constater que rien ne va, et prendre, derrière, les décisions de management et des actions correctrices* » (PBRC).

La représentation – partagée – de la valeur ajoutée des métiers du reporting renvoie donc à une transformation de données brutes en un ensemble d'informations fiabilisées et raffinées. Cette logique « contrôle, analyse et prospective » est parfois mise en opposition

avec une logique « production », dans laquelle l'output ne serait constitué que de données chiffrées et autres rapports vides de sens: « *Il y avait à peine de l'analyse qui était faite et aucun contrôle: on produisait les chiffres (et on les produisait dans un temps limité), et les gens piochaient là-dedans, sans que personne ne vérifie le chiffre. On est passés à ce que doit faire le financial control, qui est: "je reçois une donnée, je la contrôle, je la challenge et je l'analyse". Donc, on est passés d'un mode "production" à un mode "contrôle et analyse"* » (SFPA).

La position des métiers du *reporting* se définit également en opposition avec les autres professions directement impliquées dans l'activité centrale de l'entreprise. Les membres de la fonction *reporting* sont demandeurs vis-à-vis des autres divisions, ce qui établit une relation de dépendance, et ce, malgré l'absence de tout lien hiérarchique direct. Cette position est parfois perçue comme susceptible d'interférer avec l'activité principale des départements visés. On retrouve ainsi, chez plusieurs de nos interlocuteurs, l'idée selon laquelle leurs demandes « gênent » les membres des unités qu'ils encadrent : « *Il faut avoir été en filiale, pour savoir à quel point les travaux sérieux, consistant à produire un compte en plusieurs normes comptables, à intervalles réguliers, interfèrent avec le business, qui n'est pas prévisible...* » (PBRC).

Le contenu des échanges est un élément objectif de la relation entre acteurs centraux et acteurs locaux. En effet, la communication mobilise un vocabulaire commun, et elle porte essentiellement sur des problèmes qu'ils qualifient de « techniques » : « *Le problème est technique, il est posé sur la table et s'il n'est pas compris, c'est qu'il y a un manque de formation, d'un côté* » (PBRC). Les solutions de ces problèmes relèvent de normes légales, ce qui réduit le champ des possibilités. Toutefois, ces normes légales ne sont pas toujours suffisamment précises, ce qui conduit à « prendre des options », parfois divergentes.

Le transfert de tâches aux départements opérationnels a impliqué que les demandes de la direction PBRC leur soient adressées, et c'est là le rôle de la fonction *reporting* locale, qui émet des requêtes à partir des instructions du siège. L'existence d'un langage propre aux professionnels du *reporting* suppose que les demandes centrales soient traduites, sous la forme de tables et de définitions des chiffres requis. Cette traduction comporte également une part d'interprétation, car les instructions du siège sont écrites pour l'ensemble des sociétés du groupe, et elles doivent donc être adaptées aux spécificités de la filiale.

L'existence d'un langage commun aux acteurs locaux et aux acteurs centraux n'en exclut pas pour autant des jargons spécifiques à chacun de ces deux niveaux, qui reflètent en partie les diverses spécialités techniques, et qui peuvent altérer la qualité de la communication entre la direction PBRC et ses correspondants locaux : « *Le reporting de ce groupe est basé sur l'analyse par marge, qui est un truc purement actuariel. À Paris, ils n'ont toujours pas saisi le cœur de cette méthode; donc, c'est difficile. J'essaie de rester simple, parce que, si je vais dans le détail, ils ne comprendront pas...* » (SFPA).

Ainsi, l'existence d'une culture des métiers du *reporting* n'efface pas les différences entre catégories d'acteurs, différences qui ne portent pas seulement sur le langage. Bien que tous partagent le même souci d'être utiles vis-à-vis du management, les façons de respecter ce rôle varient, en fonction de leur position dans l'organisation (centrale ou locale). Pour la direction PBRC, l'essentiel

du *reporting* porte sur des données comptables (utilisées en consolidation), qui permettent de produire les publications financières réglementaires. Les analyses qualitatives produites localement se doivent dès lors d'être cohérentes avec ces données et d'expliquer le résultat comptable. Du point de vue du département SFPA, les données produites doivent, avant tout, permettre le pilotage quotidien de l'activité par le management local, ce qui n'implique pas un tel bouclage avec les données comptables, mais uniquement le suivi d'indicateurs de performance plus axés sur les éléments techniques de l'assurance. Les demandes d'information adressées par la direction PBRC n'ont alors pas nécessairement d'application en interne : elles sont donc perçues comme étant inutiles et redondantes. Ces différences entre catégories d'acteurs donnent lieu à des situations d'incompréhension mutuelle, dans lesquelles chacune des parties met en avant la méconnaissance que l'autre entretient de ses propres spécificités et contraintes : « *Moi, j'avais proposé, quand il y a eu une nouvelle employée: "tu l'envoies ici deux semaines, on la débriefe pour lui dire ce que, nous, on croit important, ce que notre management croit important", parce que, là-bas, justement, ils ne savent pas ce qui est important pour nous* » (SFPA).

Enfin, la redéfinition des indicateurs de performance clés a donné lieu à de multiples échanges entre la fonction *reporting* locale et les départements qui auraient, à terme, la responsabilité du calcul de ces indicateurs. Ces échanges n'ont, semble-t-il, donné lieu à aucune opposition : « *On s'attendait à une énorme résistance et, en fait, il y en a eu très peu* » (SFPA). Les quelques difficultés rencontrées ne sont pas liées à des divergences de point de vue sur ce que ces indicateurs devraient être, mais à l'état des systèmes d'information (en particulier, aux limites des systèmes informatiques). Cette absence de divergence est liée à une relative standardisation des indicateurs de performance dans le domaine des assurances : « *C'est assez commun: un indicateur de productivité, c'est un indicateur de productivité...* » (SFPA). On retrouve ici une manifestation de l'influence du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture des métiers du *reporting*: le calcul des indicateurs de performance est spécifique au secteur des assurances.

## QUEL EST L'IMPACT DE LA CULTURE DE MÉTIER SUR L'INTÉGRATION ?

Après avoir proposé une représentation de la culture de métier, nous avons repéré ses différentes composantes, dans le cas étudié, notamment un langage distinguant les métiers du *reporting* des autres fonctions de l'organisation, et une représentation partagée des finalités et de la valeur ajoutée de ces métiers. Selon CHEVRIER (2000), ce type de culture peut agir comme mécanisme

fédérateur « en fournissant des conditions propices à la communication, à savoir un contenu, un moyen de l'exprimer et un milieu favorable à l'établissement de relations interpersonnelles » (4). Nous discuterons maintenant de l'existence de tels mécanismes, dans le cas étudié.

#### Contenu de la communication et compétences partagées

Le contenu des échanges entre acteurs centraux et acteurs locaux portant essentiellement sur des sujets techniques, la relation entre ces deux niveaux de la fonction *reporting* doit reposer sur un minimum de terrain technique commun. L'existence d'une compétence commune, par ailleurs constitutive d'une culture de métier, est donc une condition nécessaire à la mise en œuvre du processus. Cette compétence inclut notamment une connaissance minimale des différentes normes légales encadrant l'activité. Toutefois, ces normes laissent parfois place à des interprétations divergentes, d'autant que les opérations sur lesquelles porte la communication sont souvent très complexes. Les données dont nous disposons ne nous permettent pas de conclure, quant aux facteurs explicatifs de ces divergences. Nous pouvons cependant formuler deux hypothèses, probables et non exclusives l'une de l'autre. D'une part, les interprétations divergentes entre les différentes catégories d'acteurs du *reporting* peuvent être liées au contexte organisationnel, et plus particulièrement à l'opposition entre filiale et siège. Les mécanismes en jeu seraient alors liés aux différences de culture organisationnelle et/ou à des divergences d'intérêts et de stratégies d'acteurs. D'autre part, les interprétations divergentes peuvent être liées au contexte national. Dans ce cas, c'est la culture politique d'appartenance des interlocuteurs qui déterminerait le sens donné aux problèmes traités.

#### Langage et traduction

Les problèmes qui sont au cœur de la communication nécessitent également un vocabulaire spécifique. Ce langage partagé n'exclut pas cependant d'autres niveaux de langage plus restreints (des « jargons »), qui renvoient à autant de spécialités techniques. Autrement dit, le terrain sémantique commun, constitutif de la culture des métiers du *reporting*, est limité, ce qui rend parfois la communication difficile, à l'intérieur même de cette culture. Dans le même temps, ce langage commun distingue les membres de ces professions des autres fonctions de l'entreprise, et il implique un processus de traduction, lorsque la communication s'établit entre acteurs « dans la culture » et acteurs « hors la culture », comme c'est le cas, lorsque la fonction *reporting* centrale adresse ses instructions aux départements

(4) CHEVRIER S., *op. cit.*, p. 89.

opérationnels locaux. La fonction *reporting* locale (SFPA) est alors un département clé: ses membres appartiennent à la culture des métiers du *reporting* ET à la filiale, dont ils connaissent, par conséquent, les spécificités. Ce département met en œuvre un processus de traduction, qui porte sur le langage et comporte également une part d'interprétation (adaptation des instructions au contexte local). Autrement dit, plus que la seule existence d'une culture de métier, c'est la double appartenance de certains acteurs qui joue un rôle intégrateur, favorisant la continuité de la ligne de *reporting*, entre le siège et les départements opérationnels locaux.

#### Représentations partagées

Outre un terrain technique et un vocabulaire communs, les membres des professions du *reporting* partagent également une même représentation des finalités et de la valeur ajoutée de leur activité. Malgré cette conception commune, constitutive d'une culture de métier, les réalités que les diverses catégories d'acteurs font correspondre à cette représentation sont différentes, selon la position qu'ils occupent dans l'organisation, en particulier selon qu'ils sont des acteurs centraux ou des acteurs locaux. Autrement dit, la conscience partagée du rôle professionnel n'est pas synonyme d'unité de pratiques. Elle n'est donc pas incompatible avec une multitude de conceptions, quant à la façon de tenir ce rôle. Cette variété pèse sur la relation entre les catégories d'acteurs, car elle en définit les enjeux, potentiellement contradictoires. En termes d'intégration, les représentations partagées constitutives d'une culture de métier ne sont donc pas nécessairement porteuses de convergence.

#### Influence du secteur d'activité

La dimension technique, qui est au cœur de toute culture de métier, ne peut être appréhendée qu'en regard du contexte dans lequel elle est mise en œuvre. Ainsi, le secteur d'activité de l'entreprise contribue-t-il à façonner ces cultures. L'activité quotidienne d'un comptable, par exemple, n'est sans doute pas strictement la même, selon que celui-ci travaille dans l'industrie automobile ou dans les services. La différenciation des secteurs d'activité compartimente donc les métiers et elle crée des phénomènes de niche, au niveau des compétences constitutives de ces cultures. Dans le cas ici étudié, les compétences distinctives des métiers du *reporting* sont d'autant plus spécifiques qu'elles sont influencées par le domaine des assurances, domaine dans lequel elles sont mises en œuvre. L'exercice de ces métiers implique des connaissances propres à ce secteur, connaissances sans lesquelles ne peut se réaliser l'objet même du *reporting*. Cette influence du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture des métiers du *reporting* est également visible dans la standardisation sectorielle des indicateurs de performance: la transformation des données chiffrées

(qui constituent la matière première de ces métiers) se fait par un processus propre au secteur d'activité de l'entreprise. En termes d'intégration, la relative standardisation des indicateurs de performance, signe de l'influence du secteur d'activité sur les cultures de métier, a facilité les échanges entre la fonction *reporting* locale et les départements qui auraient, à terme, la responsabilité du calcul des indicateurs.

L'influence du secteur d'activité sur les cultures de métier est donc une variable-clé, dans le cadre de l'intégration post-F & A, et plus particulièrement dans le cas étudié, celui d'une acquisition horizontale, où elle est porteuse de convergence.



« La culture de métier n'efface pas l'appartenance à une culture nationale ». Fabrication du papier (estampe, Japon, 1850).

nos analyses mettent en avant un effet inattendu, celui du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture de métier, qui, dans le cas étudié, est porteur de convergence. Cet impact en termes d'intégration est à

mettre en relation avec le type de F & A concerné, les entreprises appartenant, ici, au même secteur. Du point de vue de la gestion de l'intégration post F & A, les résultats de notre recherche suggèrent que la possibilité de s'appuyer sur des échanges entre gens de métier, pour créer de la convergence, est limitée par les autres variables qui interfèrent dans ces relations, et en particulier par leurs enjeux stratégiques.

D'un point de vue plus académique, il conviendrait d'étendre cette analyse à d'autres variables, telles que les autres cultures auxquelles appartiennent les acteurs de l'intégration. Par exemple, la culture de métier n'efface pas l'appartenance à une culture nationale et ne produit donc pas de comportements homogènes (CHEVRIER, 2000). Le rôle joué par la culture de métier dans l'intégration post-F & A étant complexe, son analyse doit passer par un questionnement des autres variables avec lesquelles elle s'articule. ■

## CONCLUSION : LES IMPLICATIONS DE NOTRE RECHERCHE

L'objectif de cet article était d'enrichir l'analyse de la dimension culturelle de l'intégration post-F & A par la prise en compte de la culture de métier. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'intégration des systèmes de *reporting*, et nous souhaitions savoir si cette culture était (ou non) porteuse de convergence à ce niveau. De nos analyses, il ressort que son rôle dans l'intégration post-F & A est complexe, car les multiples éléments qui la constituent ont des impacts différenciés. Si le terreau technique et le langage commun peuvent, dans une certaine mesure, agir comme « facilitateurs », l'existence d'une conception commune du rôle professionnel n'est pas nécessairement synonyme de convergence, car elle laisse place à une diversité de pratiques. Les représentations partagées n'effacent pas les frontières entre catégories d'acteurs, notamment celles qui sont liées à leur position dans l'organisation. Autrement dit, si le comportement des gens de métier repose sur des représentations et sur des modes de pensée partagés, ce comportement ne peut être analysé en-dehors du contexte dans lequel il s'inscrit et qui exerce sur lui un effet structurant (CROZIER et FRIEDBERG, 1981). Enfin,

## BIBLIOGRAPHIE

- BERGER (P.) & LUCKMANN (T.), *La Construction sociale de la réalité*, Paris : Armand Colin, 1996, [2<sup>e</sup> édition, titre original : « The social construction of reality », (1966)].
- BUONO (A.F.) & BOWDITCH (J.L.), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, Washington, Beard Books, 2003.
- CALORI (R.), LUBATKIN (M.) & VERY (P.), « Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison », *Organization Studies*, Vol. 15, N° 3, p. 361-379, 1994.
- CARTWRIGHT (S.) & COOPER (C.L.), *Managing mer-*

- gers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures, Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, [2<sup>e</sup> édition].
- CHATTERJEE (S.), LUBATKIN (M.), SCHWEIGER (D.), & WEBER (Y.), « Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 5, p. 319-334, 1992.
- CHEVRIER (S.), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.
- D'IBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J.P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Culture et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du seuil, 1998.
- DATTA (D.K.), « Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 4, p. 281-297, 1991.
- DAVID (A.), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées, in DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.), *Épistémologie de la recherche. Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Fnege, p. 83-109, 2000.
- DEMEURE (B.), « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 119-125, 2000.
- DESCOLONGES (M.), *Qu'est-ce qu'un métier?*, Paris, PUF, 1996.
- DUBAR (C.), Les identités professionnelles, in KERGOAT (J.), BOUTET (J.), JACOT (H.), & LINHART (D.), *Le Monde du travail*, Paris, Éditions La Découverte, p. 66-74, 1998.
- FRANCFORT (I.), OSTY (F.), SAINSAULIEU (R.) & UHALDE (M.), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1995.
- JEMISON (D.B.) & SITKIN (S.B.), « Corporate acquisitions: a process perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 1, p. 145-163, 1986.
- JODELET (D.), Aperçus sur les méthodologies qualitatives, in: MOSCOVICI (S.) & BUSCHINI (F.), *Les Méthodes des sciences humaines*, Paris, PUF, p. 138-164, 2003.
- JONES (C.S.), « An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merge », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, N° 2, p. 177-200, 1985.
- LEONARDI (P.), JACKSON (M.), WAITE (W.) & DIWAN (A.), « Occupational Work Styles and organizational change: a constitutive perspective on engineering culture », 65<sup>th</sup> Academy of Management meeting, Honolulu, 2005.
- LIU (M.), « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 22, N° 2, p. 205-221, 1981.
- MILES (M.B.) & HUBERMANN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Éditions De Boeck, 2003.
- NILSSON (E.), « Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover », *Accounting and Finance*, Vol. 42, p. 41-71, 2002.
- OLIE (R.), « Shades of culture and institutions in international mergers », *Organization Studies*, Vol. 15, N° 3, p. 81-405, 1994.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, [3<sup>e</sup> édition]
- SAINSAULIEU (R.), « La construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, Hors série N° 20, p. 293-300, 1998.
- SCHEIN (E.), « Three cultures of management: the key to organizational learning », *Sloan Management Review*, Vol. 38, N° 1, p. 9-20, 1996.
- STAHL (G.) & VOIGT (A.), « Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model », *Advances in mergers and acquisitions*, Vol. 4, p. 51-82, 2005.
- TEERIKANGAS (S.) & VERY (P.), « The culture-performance relationship in M & A: from yes/no to how », *British journal of management*, Vol. 17, N° 51, p. 31-48, 2006.
- TRICE (H.M.), *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, New York, ILR PRESS, 1993.
- VERY (P.), LUBATKIN (M.), CALORI (R.) & VEIGA (J.), « Relative standing and the performance of recently acquired European firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 8, p. 593-614, 1997.
- VILLETTE (M.), « AXA, une croissance exponentielle (1975-1999). Entretien avec Claude Bebear », *Gérer et comprendre*, N° 69, p. 4-17, 2002.
- WALTER (G.), Culture collision in Mergers and Acquisitions, in FROST (P.), MOORE (G.), REIS (L.M.), LUNDBERG (C.) & MARTIN (J.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA/Sage, p. 301-314, 1985.
- WEBER (Y.), « Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions », *Human Relations*, Vol. 49, N° 9, p. 1181-1202, 1996.
- WEBER (Y.) & PLISKIN (N.), « The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness », *Information & Management*, Vol. 30, p. 81-90, 1996.
- ZARCA (B.), « Identité de métier et identité artisanale », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, N° 2, p. 247-273, 1988.

# GOUVERNANCE DISTRIBUÉE *VERSUS* GOUVERNANCE CENTRALISÉE : LES DEUX STRATÉGIES DE LA TÉLÉMATIQUE AUTOMOBILE <sup>(1)</sup>

Qu'est-ce que la télématique automobile (TA)? C'est l'ensemble des dispositifs qui rendent une voiture communicante et interactive. Plus précisément, c'est l'ensemble des services de nature (ou d'origine) informatique pouvant être fournis aux automobilistes à travers un réseau de télécommunications. C'est un Eldorado, vers lequel se sont précipités constructeurs automobiles, opérateurs télécoms, équipementiers, sociétés informatiques, firmes multimédia et spécialistes de la navigation. Mais, pour Gilles Garel, la TA relève du mythe, à bien des égards. De nombreux projets ont échoué et le système actuellement le plus utilisé (OnStar, de General Motors) ne constitue pas forcément un modèle à imiter. D'ailleurs, il ne l'a pas été. Est-ce parce que la TA relève de trois univers différents et historiquement découplés : les constructeurs automobiles, les opérateurs de télécommunications et les fournisseurs de contenus? L'hypothèse de l'auteur est que la TA échappe aux stratégies compétitives traditionnelles, dans lesquelles une grosse entreprise cherche à s'imposer seule. L'émergence d'un modèle efficace nécessite une stratégie coopérative et une gouvernance distribuée entre tous les acteurs concernés. Faute de quoi, l'offre de services télématiques restera en-deçà de ce que les technologies permettent de réaliser.

Par **Gilles GAREL**, Université Paris Est (Prism OEP) et **Christian NAVARRE**, Telfer School of Management, University of Ottawa (CIRP)

Le point de départ de cet article est un paradoxe de l'univers de la télématique automobile (notée TA dans la suite de ce texte (2)). On appellera TA *l'ensemble des dispositifs qui rendent une voiture communicante et interactive*. Depuis le début des années 1990, tous les industriels ont des projets de TA, à des échelles différentes, qu'il s'agisse des constructeurs automobiles, des opérateurs télécoms, des équipementiers, des sociétés informatiques, des firmes du multimédia ou des spécialistes de la navigation. Toutefois, à bien des égards, la TA relève du mythe. Son horizon recule au fur et à mesure que les projets aboutissent sur le marché ou échouent, ne sortant pas de l'enceinte des firmes qui les développent. La seule innovation télématique à grande échelle sur le marché automobile est le système OnStar, de General Motors (GM). Une vision darwinienne des choses conduirait à considérer que le meilleur système de TA aurait survécu, là où les autres auraient failli (HANNAN et FREEMAN, 1977). Si OnStar est bien le « grand père » de la TA, selon WALLAGE (2002), il n'est pas sûr, pourtant, qu'il constitue un modèle à imiter. D'ailleurs, il ne l'a pas été. Comment expliquer cette énigme de la non-diffusion? Pourquoi, au milieu des années 2000, l'offre de services télématiques reste-t-elle en-deçà de ce que les technologies permettraient de réaliser? Comment pourrait-il en aller autrement?

Les enjeux de la TA sont forts, pour les clients (notamment en termes d'assistance), pour les *constructeurs* (qui peuvent engendrer de nouvelles données sur les clients et vendre de nouveaux services), pour les *opérateurs téléphoniques* (qui peuvent offrir de nouveaux contenus), pour les *pouvoirs publics* (qui développent des infrastructures communicantes afin de mieux réguler le trafic, d'accroître la prévention et la capacité d'intervention). À la fin des années 1990, les grands cabinets de conseil estimaient que le marché mondial de la TA représenterait de 40 à 100 milliards \$US à l'horizon 2010. En 2002, certaines prévisions estimaient le marché mondial de la TA à 40 milliards \$ US à la fin 2007 (3). Le chiffre de 100 millions de souscripteurs était évoqué pour 2010. MCKINSEY considérait, en 2001, que le marché américain de la TA pourrait, à lui seul, atteindre les 40 milliards \$ US en 2010 (4).

On trouve une abondante littérature professionnelle sur le TA, provenant essentiellement de deux sources: les professionnels (qui multiplient généralement les effets d'annonce) et les consultants (qui suivent, en l'amplifiant, l'effet de mode de la source première). Comparativement à la production professionnelle, la part des recherches académiques qui y sont consacrées, dans le champ du management, est faible. Les sources disponibles sont essentiellement descriptives et rétrospectives, généralement sous la forme d'études de cas. La TA relève de trois univers différents et historiquement découplés: les constructeurs automobiles, les opérateurs de télécommunications et les fournisseurs de contenus. Si chacun de ces trois secteurs a pris des initiatives en matière de TA, c'est surtout l'automobile qui a engagé les plus gros projets:

- C'est une sortie « par le haut », que recherchent les constructeurs: une application propriétaire, capable de s'imposer massivement sur le marché, un standard qui fasse référence, un contrôle tant de l'accès au réseau que du contenu. Cette stratégie de domination vise une rente « pour soi ». GM, avec OnStar, illustre bien cette stratégie: il y eut d'abord une technologie qui fut de rupture, lors de son introduction, puis des innovations de soutien (au sens de CHRISTENSEN, 1997), pour enrichir et pérenniser l'application;
- Il existe aussi, sur le marché de la TA, des sorties « par le bas », au travers de stratégies de rupture bas-de-gamme: des acteurs plus petits se positionnent sur des niches, par exemple en se limitant aux seuls services de navigation ou d'assistance, sans contester le *leader*;
- Il subsiste, enfin, un espace libre pour une stratégie de rupture... à inventer.

OnStar, qui fut donc le pionnier de la TA, domine littéralement le marché nord-américain, à partir du début des années 2000 (cf. encadré 1).

#### LE DÉVELOPPEMENT D'ONSTAR

OnStar est un système de TA utilisant le réseau cellulaire et la technologie GPS pour localiser le véhicule et proposer, *via* des conseillers de centres d'ap-

(1) Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche réalisée à l'Université d'Ottawa au sein du programme CIRP (Car Internet Research Program / <http://www.cirp.uottawa.ca>). On trouvera, dans les rapports suivants du CIRP, une série d'évaluations des applications de la TA:

- Olivier TEISSEIRE, « La télématique, un marché émergent... État des lieux », CIRP, 89 p., *Telematics Update*, Septembre, CIRP, 73 p., Juin 2001.
- Andrie NEL, « Telematics in the Automotive Industry: A Report on the State of the Industry », CIRP, 34 p., July 2002.
- Andrie NEL, « Self-Forming, Self-Serving Community Network Infrastructure: A Vision Poised for Reality », CIRP Discussion paper, 11 p., April 2004.
- Oren KARP, « Use of Mesh Networks for a Telematics Anti-Car-Theft Business », University of Ottawa Executive MBA Research Project prepared for CIRP, 19 p., 2004.

(2) En anglais, le mot *Telematics* s'est généralisé, à la fin des années 1980, pour désigner les applications automobiles de la télématique. De manière plus générale, on appelle télématique l'ensemble des services de nature (ou d'origine) informatique pouvant être fournis à travers un réseau de télécommunications. Au croisement de l'informatique et des télécommunications, la télématique est un mot proposé par Simon NORA et Alain MINC (1978) à partir du grec « télé- » (à distance) et « -matique », fin du mot (infor)matique (du latin « *informare* », informer). Les origines de la télématique remontent à la fin des années 1940, époque où le courant cybernétique jetait les bases théoriques d'une « société de la communication ».

(3) In-Car Telematics Terminals Forecast 2001-2007 Report, January 2002.

(4) « The Road Ahead for Telematics », *The McKinsey Quarterly*, McKinsey, 2001, n° 2.

pel, une gamme de services de sécurité et d'assistance personnalisés. GM a développé une technologie embarquée propriétaire et, pour l'accès au réseau, elle a conclu une alliance avec l'opérateur télécoms Verizon, qui couvre la totalité du territoire américain. En 1995, après les étapes technologiquement difficiles de développement informatique et d'enrôlement de nouveaux acteurs *e-business*, la *business unit* de GM OnStar est créée avec, à sa tête, Chet HUBER, un « quadragénaire visionnaire », selon CHRISTENSEN, son... ancien camarade de promotion (HBS, 1979). GM entend alors faire passer ses véhicules à la nouvelle économie. C'est bien une stratégie d'innovation de rupture d'une grande entreprise automobile. GM crée en 1995 une *venture* associant ses compétences automobiles à celle d'EDS (systèmes d'informations et technologie CRM) et de Hughes Electronics Corp. (satellites et électronique automobile).

Les débuts sont difficiles. Après un an d'existence, OnStar compte 1 100 abonnés (KOU DAL *et alii*, 2004). En 1998, après deux ans d'existence, OnStar affiche 28 000 clients (CHRISTENSEN et ROTH, 2002), soit moins que les 100 000 escomptés par GM. Le premier système OnStar est, pour partie, distribué gratuitement sur la Cadillac Deville ; sinon, il est vendu, avec certaines difficultés, par le réseau. C'est le changement d'échelle, en 1999, qui lance véritablement l'application. Huber obtient alors de la direction générale de GM d'équiper, au montage en usine, une partie élargie de la gamme GM. Couplé à des enrichissements progressifs de service, OnStar va décoller. En 2001, OnStar compte un million d'abonnés. À la mi-2002, OnStar est disponible sur 38 des 52 modèles de GM. À la fin de l'année 2002, les 2,4 millions de clients sont atteints (dont les 97 % résident en Amérique du Nord). Le modèle d'affaires d'OnStar est en rupture avec la culture traditionnelle des constructeurs. Le véhicule pourrait devenir, à terme, un prétexte pour capturer des abonnés, générateurs de revenus. Les abonnés, nouvel actif, sont rendus captifs par l'usage de la voiture. Il s'agit de construire rapidement une base d'abonnés fidèles, générant des revenus stables, de l'ordre de 200 à 300 \$ US par an et par véhicule (GOLDMAN Sachs, 2000).

Aucun autre constructeur ne s'est lancé dans un projet d'une ampleur comparable à celui de GM. À cela, on peut avancer plusieurs explications : équiper toute une gamme et viser un grand marché avec une technologie propriétaire a représenté pour GM un investissement de l'ordre du milliard de dollars, soit l'équivalent du coût du développement d'un nouveau véhicule. En outre, les frais fixes d'OnStar sont élevés : l'investissement initial dans la technologie embarquée est important et les centres d'appels sont coûteux en

personnel et en gestion des systèmes d'information (OnStar gère, dans ses centres d'appels, des bases de données propriétaires de cinq millions d'entrées, sur des thématiques variées). Le point mort est atteint en 2005 seulement, avec trois millions d'abonnés. Le chiffre d'affaires de l'activité télématique est infime, par rapport à celui réalisé par un gros constructeur. OnStar dégagait, au plus, en 2003, un CA d'un milliard \$ US, à comparer à environ 180 milliards de CA pour le groupe GM.

La plupart des constructeurs automobiles se lancent toutefois, à la fin des années 1990, sur le marché de la TA, à des niveaux d'investissement et de prestations de services (souvent réduits à la navigation) moindres que chez GM. Pour la plupart d'entre elles, ces initiatives échouent (*cf.* Schéma 1).

Enfin, les mécanismes traditionnels du marché, dans le contexte d'oligopoles puissants de constructeurs, d'opérateurs de télécoms et de fournisseurs de contenus, semblent peu adaptés à l'émergence de systèmes télématiques. Ceux-ci se caractérisent par trois univers découplés, qui se coordonnent mal, des technologies non compatibles entre elles et des investissements qui sont d'autant plus lourds à réaliser qu'ils sont supportés par un petit nombre d'acteurs, voire par un seul. Notre hypothèse est que la valeur de la TA échappe aux stratégies compétitives dans lesquelles un gros acteur cherche à s'imposer, grâce à une *killer application*. En pensant la TA en-dehors de cette stratégie, il devient possible de définir une nouvelle gouvernance. Celle-ci relève d'un modèle original, dont la grammaire est complexe.

La première partie de cet article définira cette grammaire et elle s'en servira pour caractériser quatre modèles-types de télématique. La seconde partie analysera les conditions de l'émergence de l'un de ces modèles, le modèle « ouvert partagé », impliquant de passer d'une stratégie compétitive à une stratégie coopérative et à une gouvernance distribuée.

---

## LA GRAMMAIRE ET LES MODÈLES D'ORGANISATION DE LA TÉLÉMATIQUE AUTOMOBILE

La grammaire est l'étude des règles qui régissent une langue, permettant de construire des énoncés reconnus comme corrects par les locuteurs. Nous fixerons un vocabulaire commun à la TA, puis nous articulerons ce vocabulaire, afin de définir quatre modèles-types d'organisation.

---

### La grammaire de la télématique automobile

Nous développerons ici une grammaire à trois composants de la TA. Cette grammaire a initialement été

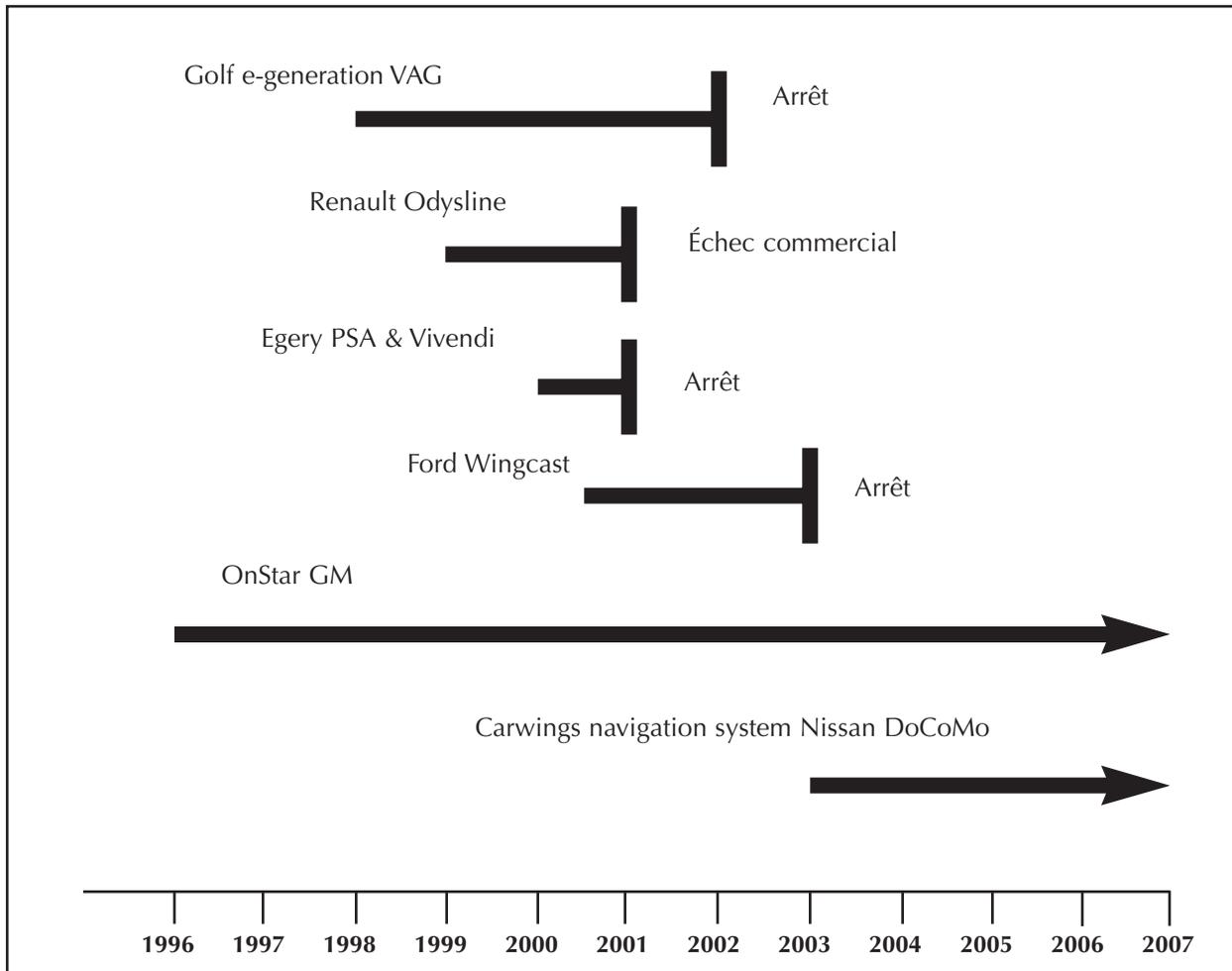


Schéma 1 : Comparaison entre quelques projets télématiques de divers constructeurs

présentée et développée dans deux rapports d'Olivier TEISSEIRE (2001). Du point de vue de l'utilisateur (passager ou conducteur de la voiture), tout système de TA articule trois composants élémentaires: une technologie embarquée, un accès à des réseaux de communication et des contenus (*cf.* Schéma 2). Il existe aussi un système de facturation, dès lors que les services sont vendus au client.

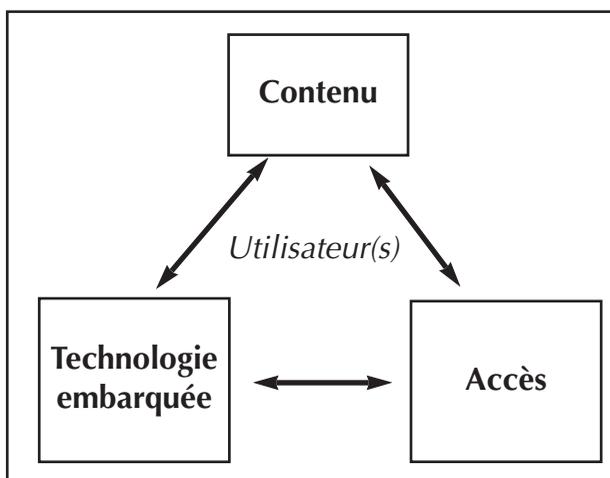


Schéma 2 : La grammaire de la TA

Ces trois composants correspondent aux trois univers découplés: les constructeurs automobiles (pour la technologie embarquée), les opérateurs de télécommunications (pour l'accès au réseau) et les fournisseurs de contenus.

• *La technologie embarquée*

La technologie embarquée est constituée a minima par le chip [la puce] de repérage GPS, qui permet de localiser la voiture, par satellite et par l'interface réseaux. De manière plus analytique, la technologie embarquée se définit par deux couples de critères. D'abord, elle peut être intégrée à la voiture par le constructeur, au montage, ou elle peut être simplement «additive», par exemple lorsque le conducteur utilise son téléphone cellulaire dans son véhicule pour accéder à des informations. Dans ce cas, l'électronique de la voiture et le réseau ne communiquent pas ensemble. Ensuite, la technologie peut être passive (autrement dit ne fonctionner que si elle est actionnée) ou active (si elle est programmée pour s'auto-actionner, dans certaines situations) (*cf.* Tableau 1).

• *L'accès*

L'accès établit le lien entre l'utilisateur et le contenu. Il est défini par les réseaux, qui permettent aux informa-

Technologie embarquée	Passive	Active
<b>Additive</b>	Le conducteur téléphone avec son cellulaire pour connaître la météo	Une technologie téléphone mains libres
<b>Intégrée</b>	Le conducteur utilise un écran de navigation sur son tableau de bord	Appel automatique des secours, en cas de déclenchement d'un ou de plusieurs air-bag(s)

Tableau 1 : Une typologie illustrée des technologies embarquées

tions d'être échangées entre la voiture et son environnement. La TA peut mobiliser deux types de technologies d'accès: des technologies dites spot, pour des usages fixes et très localisés (ex. Bluetooth ou wifi) ou des technologies de téléphonie mobile. Toutefois, les bandes passantes sont très différentes, selon les technologies. La bande passante représente le volume d'informations transmises, par unité de temps, sur un réseau donné. Les réseaux GSM ne permettent que le transfert de la voix, tandis que le GPRS ou le CDMA autorisent des téléchargements de petites images et que la génération dite «3G» offre une bande passante de 2 Mbits/s (en poste fixe), là où le GPRS oscille entre 54 et 115 Kbit/s. La bande passante diminue avec la distance. Quand ils ont développé les réseaux mobiles, les opérateurs téléphoniques, pour ne pas multiplier les investissements dans les relais, tout en assurant une bonne couverture du réseau, ont d'abord mis sur le marché des téléphones cellulaires avec des bandes passantes faibles. La conséquence, pour la TA des années 1990, en est une technologie (de type GSM ou GPRS) limitant l'échange d'informations, *grosso modo*, au transfert de la voix. On l'a dit, la troisième génération accroît nettement la bande passante. Toutefois, comme celle-ci varie aussi en fonction de la vitesse de déplacement, la qualité du service est susceptible d'en être affectée. Par exemple, à bord d'un véhicule, le téléchargement d'une image peut être ralenti (voire interrompu), en cas d'accélération. Finalement, parce que la bande passante détermine l'accès et parce que l'accès détermine le contenu, le choix du réseau est déterminant, dans une stratégie de TA. Nous retiendrons le critère de la vitesse (accès lent *versus* accès rapide) pour comparer entre eux les différents accès de la TA.

• *Le contenu*

La véritable valeur de la télématique réside dans le type de contenu qu'elle peut produire et dans les conditions de cette production (rapidité, sécurité, pertinence...). Un des problèmes majeurs des straté-

gies télématiques est de déterminer le type de contenu à valeur ajoutée dont l'utilisateur est prêt à payer le prix. Deux approches du contenu sont possibles:

– La première, d'ordre technologique, se dédouble en deux interrogations:

*Quelle est la technologie support du contenu?* Le contenu n'existe pas en soi: il est produit, stocké, activé et échangé par des systèmes techniques. Notre grammaire permet de localiser le contenu, soit hors du véhicule (ex.: les bases de données de centres d'appels), soit dans la technologie embarquée (ex.: une mémoire disque), ou encore dans toutes les combinaisons des deux solutions précitées.

*Quelle est la technologie qui véhicule le contenu?* La grammaire montre bien le rapport entre la technologie d'accès et le type de contenu: un accès à bande passante large autorise des contenus plus riches.

– La seconde approche du contenu est la segmentation de l'offre de services. La segmentation traditionnelle de la TA en cinq niveaux (la sécurité, l'aide à la mobilité, la conciergerie, l'entretien distant et les divertissements) peut, de manière simplifiée, se réduire à deux segments: la sécurité, et les informations.

• *La facturation*

D'une part, le choix du système technique de facturation détermine l'objet de la facturation. Ainsi, pour facturer à la demande, autrement dit en fonction du volume de contenu consommé, il faut installer dans le téléphone ou dans la voiture (au montage) des systèmes de comptage électronique et des logiciels *ad hoc*. La facturation forfaitaire simplifie cette problématique, mais, on le verra, elle ferme l'espace des contenus. CHRISTENSEN et ROTH (2002) expliquent qu'à l'origine, la facturation d'OnStar fut forfaitaire, afin d'encourager l'accès illimité au système et de renforcer le sentiment de sécurité de l'utilisateur et sa fidélité à la marque.

D'autre part, qu'est-ce que les souscripteurs sont prêts à payer? Faut-il facturer le coût du *hardware*? OnStar

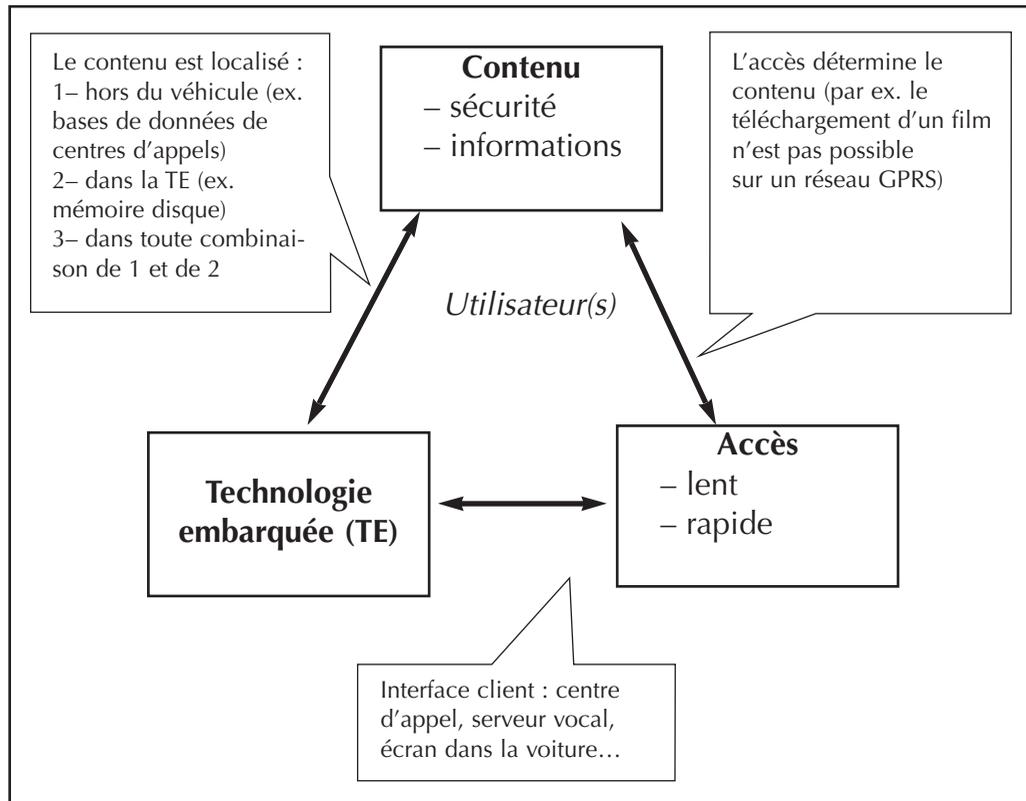


Schéma 3 : La grammaire enrichie de la TA

a abandonné son idée initiale de faire payer la technologie embarquée. Le *Business Case* d'OnStar (réalisé par Harvard Business School) a retenu l'hypothèse de la gratuité des équipements nécessaires à la diffusion. Ce coût est assimilé à un coût d'acquisition, pour les clients. Par ailleurs, peut-on facturer au client des informations utiles, comme l'état du trafic, qu'il est en mesure de se procurer gratuitement (par exemple, par téléphone)? Les clients sont-ils prêts à payer pour une sécurité qui leur est due? Rien n'est moins sûr... Ces interrogations taraudent les stratèges de la TA (FINE, 2001).

À ce stade, la grammaire peut être enrichie, en intégrant les définitions qui viennent d'être apportées et en précisant les relations entre les trois composantes (cf. Schéma 3).

#### Les modèles types de la télématique automobile

Cette grammaire nous sert à décrire quatre modèles de la TA.

##### • *Le modèle intégrateur*

Dans ce modèle, un acteur intègre les trois composantes. L'investissement est très élevé, dans la technologie embarquée et dans son *software*; il faut également développer des contenus et construire des alliances. Comme contrepartie de ces investissements, la barrière à l'entrée est élevée, pour les concurrents. Elle protège

une rente de situation, pour un temps technologique donné. Le modèle intégrateur se décline en une version « pauvre » (MIP) et une version « riche » (MIR) (cf. Schéma 4). Dans le premier cas, l'accès est lent et (donc) le contenu, pauvre; dans le second, l'accès rapide autorise un enrichissement et une expansion des contenus. Dans les deux cas, il y a une technologie embarquée.

##### • *Le modèle sans technologie embarquée (STE)*

Le modèle STE correspond à une rupture par le bas-dégramme, qui vise les clients « surservis » par l'offre actuelle (CHRISTENSEN, 1997) et qui préfèrent payer un moindre forfait, ou payer à l'utilisation. Ici, les constructeurs sont hors-jeu. Le prix est plus faible, mais la qualité de services est moindre. Ce modèle s'affranchit de la technologie embarquée (le contenu sécuritaire intégré au véhicule est donc inexistant); plus précisément, il n'y a plus de technologie intégrée, mais seulement une technologie additive (cf. Schéma 5).

##### • *Le modèle sans accès (MSA)*

Le modèle sans accès (MSA) se définit par l'absence de réseau (cf. Schéma 6). Il est historiquement daté, et il réduit le service à la seule navigation. Les systèmes de navigation embarqués dans les véhicules automobiles existent depuis longtemps (MANGEMATIN, 1993). Ils ont d'abord reposé sur des techniques *off-line*, consistant à embarquer des données dans le véhicule (par exemple un CD contenant des cartes routières, qui seront lues sur un écran).

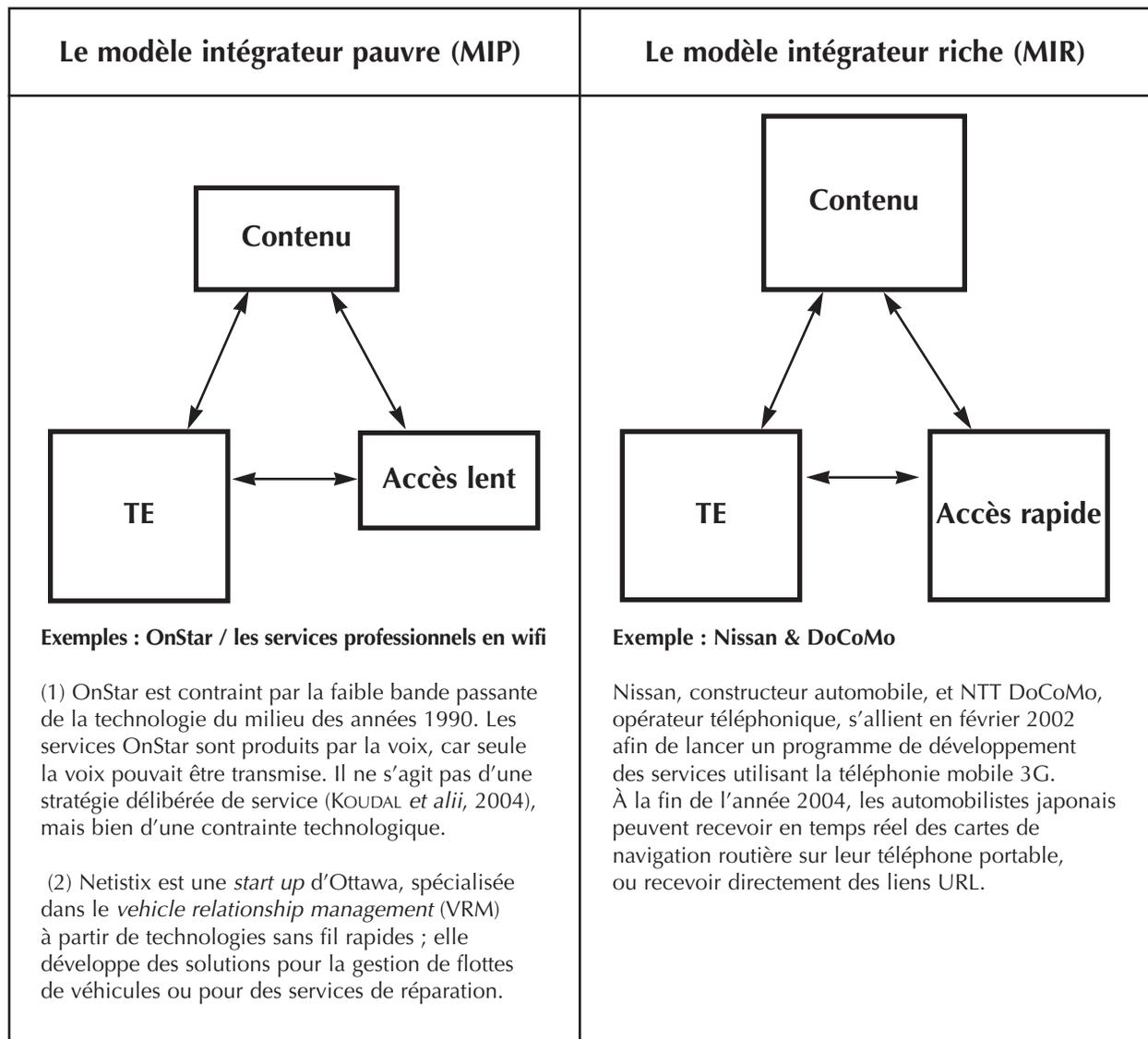


Schéma 4 : Les deux niveaux du modèle intégrateur (5)

• *Le modèle ouvert partagé (MOP)*

Les trois premiers modèles ont plusieurs caractéristiques communes. En renversant simultanément toutes ces caractéristiques, le *dominant design* de la TA change, et c'est alors un nouveau modèle qui émerge (*cf.* Tableau 2).

La formalisation du modèle MOP est apparemment la même que celle du modèle MIR (modèle intégrateur riche, *cf.* Schéma 4), avec des accès rapides et des contenus riches, mais elle relève bien d'une autre dimension, d'une technologie disruptive, pour reprendre la terminologie de CHRISTENSEN (*cf.* Schéma 7).

Le modèle MOP constitue un « océan bleu » (KIM et MAUBORGNE, 2005), parce qu'il relève d'une stratégie qui transforme l'espace concurrentiel. Son avènement dépend de la mise en place de stratégies coopératives et d'une gouvernance décentralisée. Aujourd'hui, avec OnStar, c'est le modèle intégrateur propriétaire, dans sa version « pauvre », qui s'est

imposé. Pourrait-il en aller autrement ? Un modèle ouvert et partagé peut-il émerger ?

#### GOUVERNANCE DISTRIBUÉE ET STRATÉGIE COOPÉRATIVE

La gouvernance est ici définie comme l'ensemble des processus, formels et informels, qui encadrent les relations de toute nature entre les acteurs de la TA, et qui déterminent leurs stratégies. Nous marquerons d'abord la différence entre la gouvernance centralisée et la gouvernance distribuée, avant de considérer les conditions de l'émergence d'un nouveau modèle.

(5) La taille des rectangles dans la grille est modulée en fonction du poids respectif de chacun ; ainsi, un grand rectangle symbolisera, par exemple, un accès rapide ou un contenu riche, et un petit rectangle un contenu pauvre ou un accès lent.

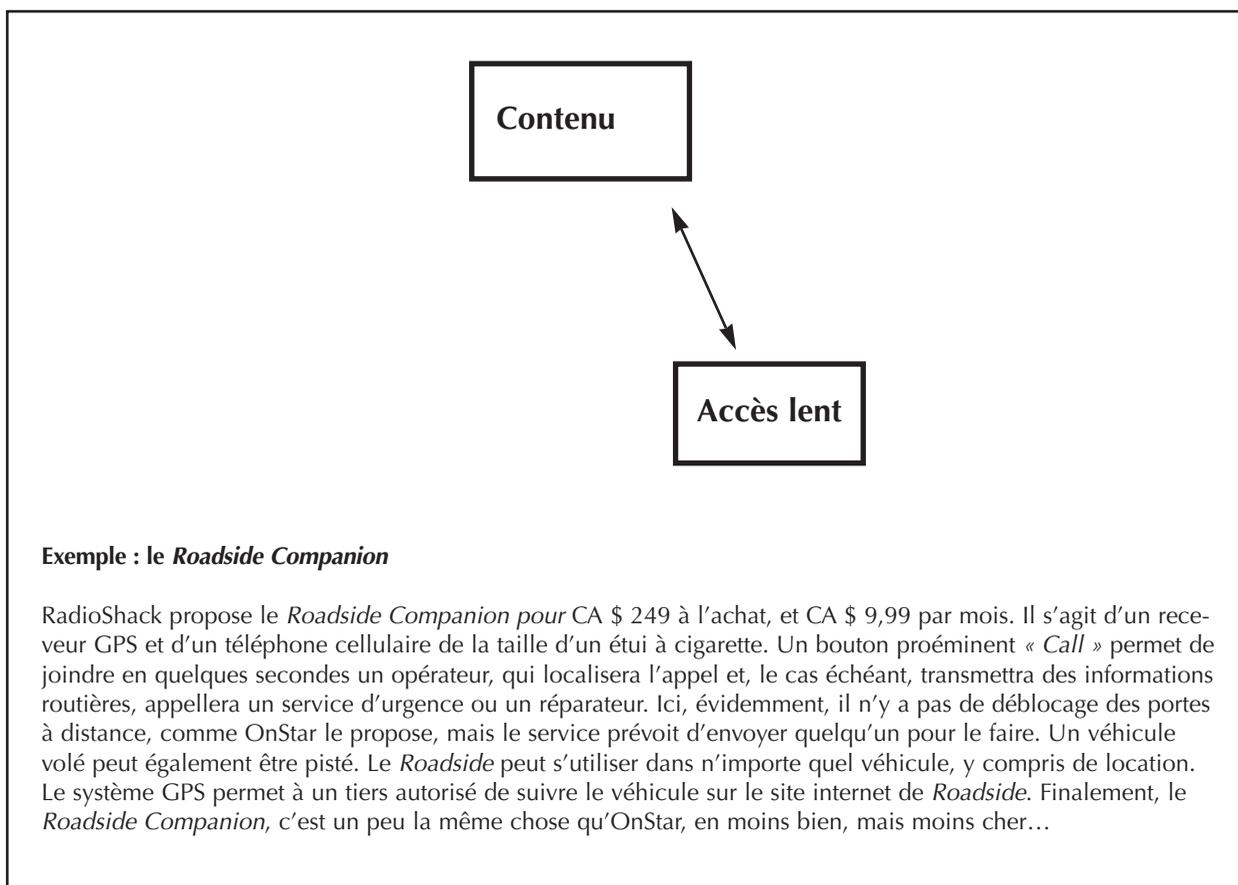
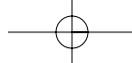
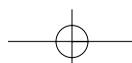


Schéma 5 : Le modèle sans technologie embarquée

Les caractéristiques communes aux modèles MI, STE et MSA...	... sont remises en cause dans le modèle MOP
<ul style="list-style-type: none"> <li>– les contenus sont fixés ; ainsi, chez OnStar, le service est produit dans la limite des connaissances contenues dans les bases de données ;</li> <li>– les architectures sont propriétaires, chaque acteur tentant de développer son système de TA et de l'imposer ;</li> <li>– les contenus sont activés (technologie <i>pull</i>) par l'utilisateur ou par la technologie embarquée ;</li> <li>– en-dehors du modèle du MSA et des technologies <i>spot</i>, les technologies d'accès de la TA sont celles des réseaux de télécommunications ;</li> <li>– des échanges de type <i>broadcasting</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– des contenus en expansion continue, <i>ad hoc</i>, voire combinables, face à un problème posé ;</li> <li>– une architecture ouverte, qui permet à des acteurs différents et à des technologies différentes de se coordonner ;</li> <li>– des contenus poussés vers l'utilisateur (technologie <i>push</i>), en fonction de ses préférences (à l'instar des profils d'utilisateur sur Internet) ;</li> <li>– des technologies d'accès qui s'affranchissent des réseaux téléphoniques (ex. Internet haut débit sans fil) ;</li> <li>– des échanges <i>peer to peer</i>.</li> </ul>

Tableau 2 : Les caractéristiques du modèle MOP, comparées aux autres modèles



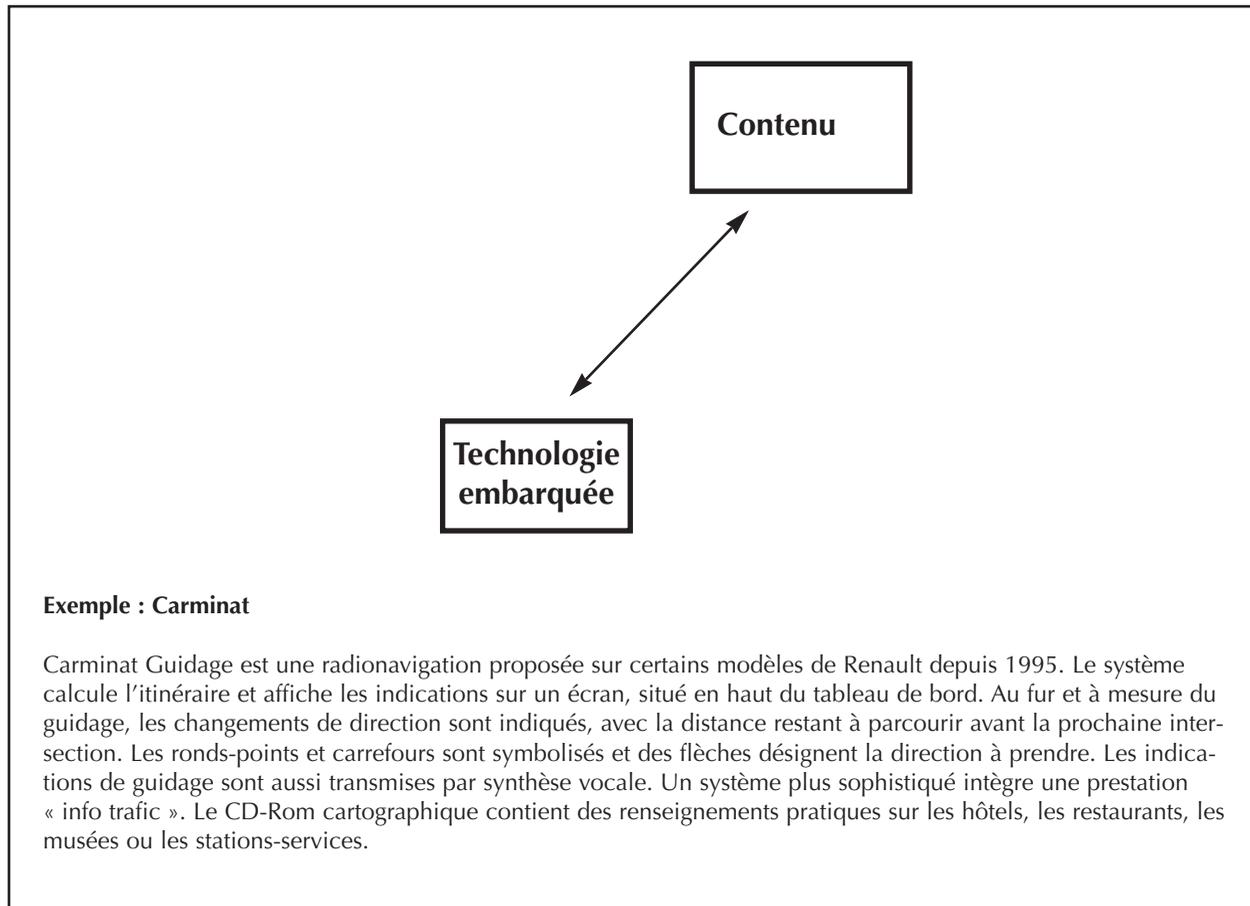


Schéma 6 : Le modèle sans accès

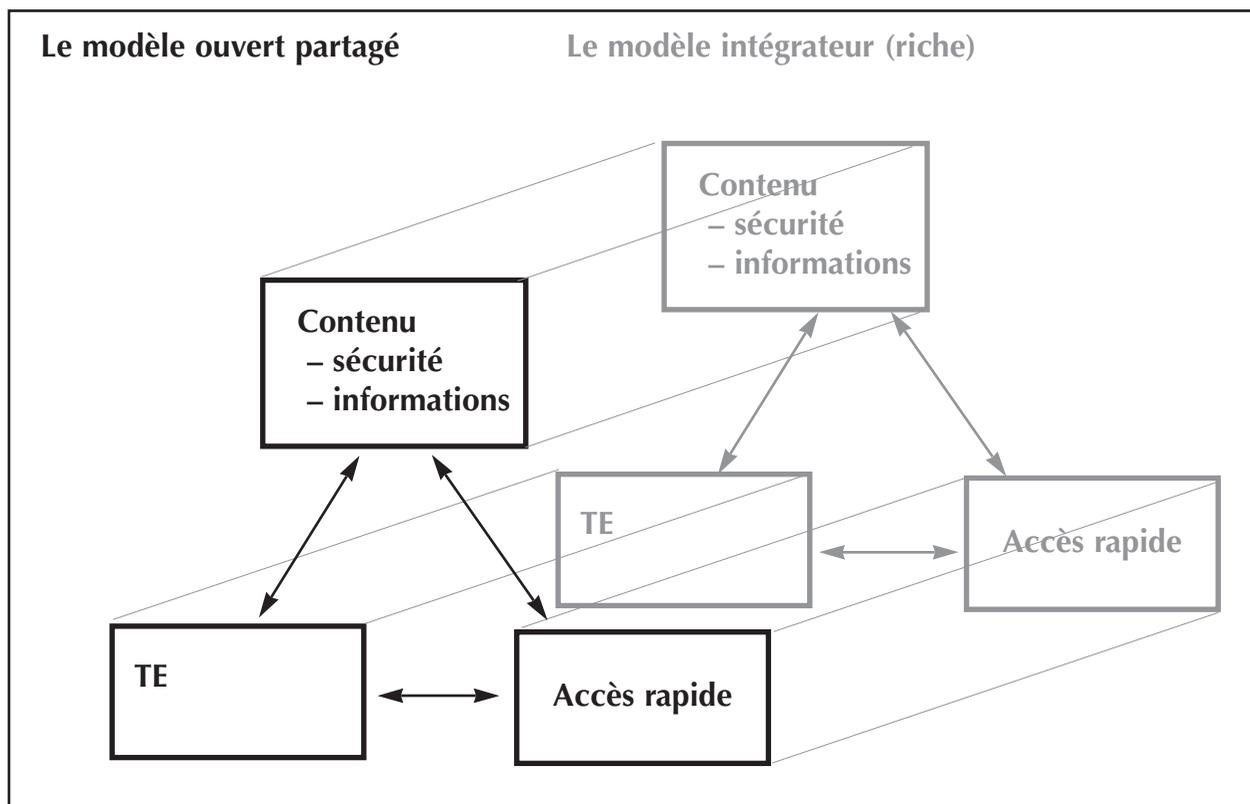


Schéma 7 : Le modèle ouvert partagé

Gouvernance distribuée	Gouvernance centralisée
« n » acteurs	Quelques acteurs
Local	Global
<i>Commons</i>	Propriété
Partage	Achat
Sur mesure	Standard
Technologie de la coopération	Technologie de l'intégration

Schéma 3 : La grammaire enrichie de la TA

#### Gouvernance centralisée et gouvernance distribuée

Au milieu des années 2000, la TA relève principalement d'une « gouvernance centralisée », c'est-à-dire de processus conduisant à la domination d'un ou d'un petit nombre d'acteurs recherchant le contrôle de la technologie, de l'accès et des contenus. Gilles Paquet (2004) défend une vision locale et décentralisée de la gouvernance: « dans un monde où les ressources, le pouvoir et l'information-connaissance sont largement distribués entre plusieurs mains, personne ne peut plus imposer autocratiquement sa gouverne ». Les pouvoirs sont plus diffus et moins concentrés, plus indépendants, aussi. À la différence du système gouvernemental, la gouvernance est, pour Paquet, cette réalité où « chaque citoyen est imbriqué dans une multitude de jeux sociaux, économiques, politiques, culturels, etc., [où] il n'y a plus de maître de jeu » (*op. cit.*). On peut opposer deux types de gouvernance, en matière de TA (*cf.* Tableau 3).

On peut situer les stratégies et les modèles de la TA par rapport aux deux types de gouvernance (*cf.* Tableau 4).

La gouvernance distribuée fait basculer une partie du contenu de la TA dans le domaine public. Le contenu

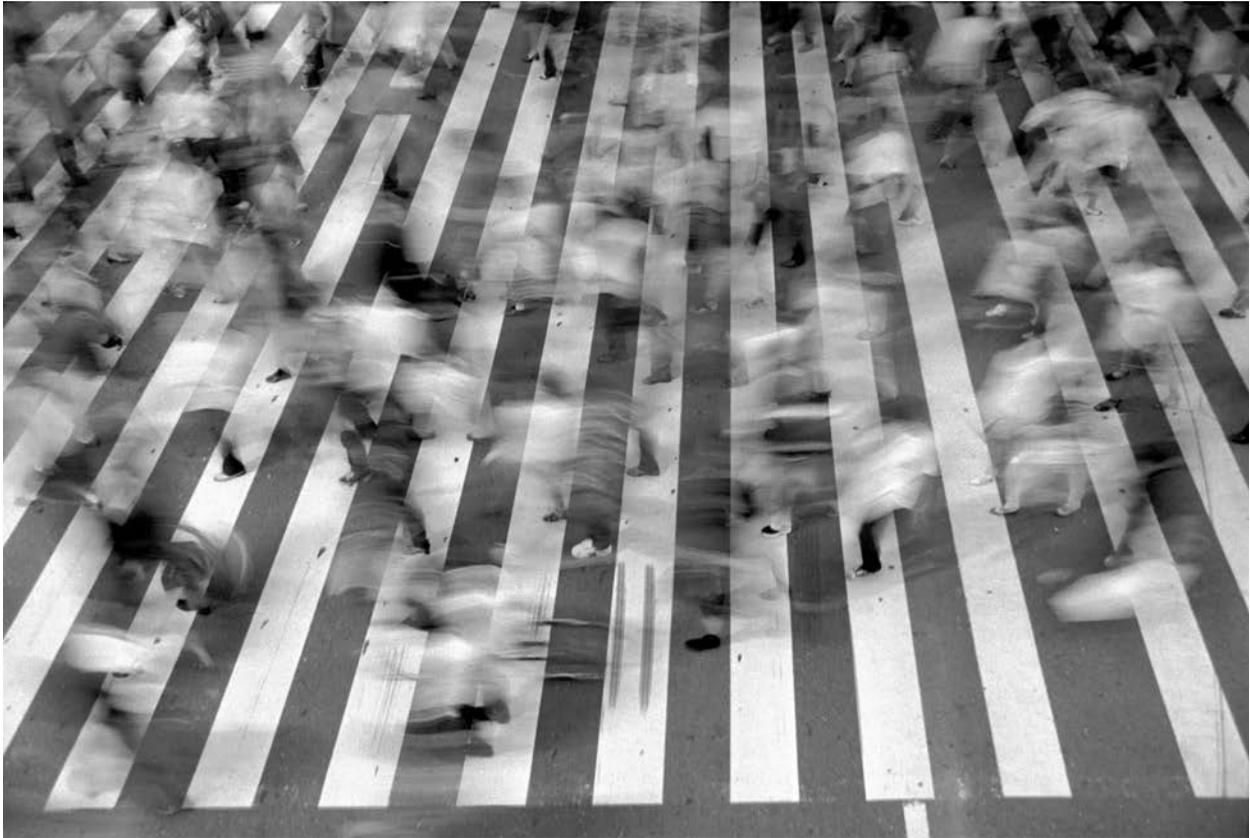
télématique n'est plus, dès lors, centralisé entre les mains d'un monopole ou d'oligopoles, mais il devient le produit de l'action collective de très nombreux acteurs: les acteurs historiques de la TA, mais aussi les automobilistes, les municipalités, les réseaux de services après-vente, les marchands de fleurs, les salles de cinéma, les centres commerciaux, les agences de voyages, les restaurateurs, les amis du quartier... autrement dit, l'ensemble des *shareholders*, c'est-à-dire l'ensemble de tous les acteurs de l'environnement traversé par les véhicules. En gouvernance distribuée, le contenu de la TA devient un *commons*, c'est-à-dire une ressource partagée.

#### Le contenu de la TA en tant que *commons*

Les *commons* sont des biens communs, partagés par une même communauté. Dans la fameuse « tragédie des *commons* » (HARDIN, 1968), le jeu des intérêts personnels conduit au désastre collectif. Hardin imagine le pré d'un village de paysans, qui y font paître leur bétail. À terme, les animaux dégradent les « communs » en arrachant l'herbe et en laissant des portions boueuses derrière eux. En l'absence de politique d'allocation des droits, l'intérêt de chacu-

Gouvernance	Stratégies génériques	Stratégies (dans la terminologie de Christensen, 1997)	Modèles de TA
Centralisée	Compétitives	De soutien	MI (MIR & MIP)
		Bas de gamme	STE, MSA
Distribuée	Coopératives	De rupture	MOP

Tableau 4 : Gouvernances, stratégies et modèles de la TA



© Jean Gaumy/MAGNUM PHOTOS

« Le contenu télématique n'est plus, dès lors, centralisé entre les mains d'un monopole ou d'oligopoles, mais il devient le produit de l'action collective de très nombreux acteurs ». (*Foule à Osaka, Japon*).

ne des parties est d'y mener un maximum de têtes de bétail, le plus vite possible, pour en extraire toute la valeur avant que les « communs » ne soient réduits à de la boue. La tragédie des « communs » prédit trois résultats possibles : une mer de boue, une solution dictatoriale centralisée ou des droits de propriété attribués à chacun. D'autres travaux ont testé une quatrième solution, consistant à définir des métarègles (au sens de JOLIVET et NAVARRE, 1993), conciliant exploitation individuelle court-termiste et préservation des ressources communes. C'est de cette perspective que relève la gouvernance distribuée de la TA.

Quel est le rapport entre les *commons* et la TA ? Pour le professeur de droit Lawrence LESSIG (*in* RHEINGOLD, 2002, p. 153), qui compare entre eux les réseaux routiers et les réseaux ferroviaires, l'entité « train » n'a ni intelligence ni autonomie. Les trajets et les temps de déplacement des convois sont programmés longtemps à l'avance. La forme efficace de gouvernance est la centralisation, qui permet de soigneusement coordonner et d'optimiser le trafic. Dans le cas de l'automobile, les voitures ont chacune une autonomie : chaque conducteur peut modifier le trajet prévu, ou s'adapter aux conditions du trafic ou de la météo. Une intelligence (le mot est ici utilisé au sens de « savoirs possiblement en action ») collective existe. Les voitures partagent le réseau ; « *the highway is a commons* », selon Lessig

[l'autoroute est un bien public (ndlr)]. La TA peut tirer parti de l'intelligence, locale et mobile, des automobiles, des automobilistes et de tous les acteurs de l'environnement traversé. Cette intelligence peut être partagée. Il s'agit de passer de « OnStar parle à votre voiture » à « Les voitures parlent aux voitures ». Une émission de radio fut célèbre, en France, entre les années 1972 et 1983, dont l'idée était d'échanger en direct, à la radio, des témoignages et des informations entre des chauffeurs routiers parcourant le réseau et communiquant par liaison radio. Sur un itinéraire donné, celui qui avait vingt kilomètres d'avance pouvait communiquer des informations aux camions situés derrière lui. L'automobiliste a-t-il besoin d'un conseiller téléphonique ou d'un système technique pour trouver sa route ou connaître la météo ? Ces informations sont largement disponibles, notamment chez les automobilistes déjà engagés sur le réseau routier ou sur Internet, grâce aux pouvoirs publics. La mise en relation des utilisateurs du réseau démultiplie les sources d'informations. Le contenu d'une TA distribuée se transforme : des informations situées localement, ad hoc et précises, plutôt que du standard pré-préparé et (re) servi, à la demande, par un opérateur. Finalement, les contenus de la TA deviennent un *commons*, dès lors :  
– qu'ils peuvent être proposés par tous, et pas seulement par des firmes en position dominante ;

– que l'accès dépend non pas d'un réseau propriétaire, mais d'un réseau partagé (6).

### La gouvernance des *commons*: technologies et règles de coopération

Pour gouverner des *commons*, il faut des technologies de coopération et des métarègles de gestion.

#### • *Les technologies de la coopération*

Selon RHEINGOLD, l'émergence de nouvelles technologies de la coopération (NTC) fait émerger de nouveaux comportements collectifs. Il appelle *smart mobs* (foules intelligentes) les groupes d'individus capables, grâce aux NTC, d'agir de concert, même s'ils ne se connaissent pas. Les NTC permettent d'agir dans des circonstances où l'action collective n'était pas possible auparavant. L'Internet s'éloigne du PC: chaque bureau, chaque poche de vêtement, chaque automobile peut devenir une imprimerie, une station de télévision, un espace social ou une place de marché. Le phénomène est mondial.

La technologie Mesh peut constituer la nouvelle technologie d'avenir en matière de coopération de la TA. Il s'agit d'une technologie originellement développée dans l'armée. C'est, en effet, dans le cadre d'un contrat pour la Darpa (*Defense Advanced Research Project Agency*) qu'a été mis au point ce modèle de réseau sans fil extensible. L'idée originelle était de parachuter au milieu de nulle part 2 000 ou 3 000 soldats et de pouvoir constituer immédiatement entre eux un réseau P2P (*peer-to-peer*) (RHEINGOLD, 2002, p. 151). Mesh devait répondre aux contraintes du champ de bataille: largeur de bande confortable, compatibilité avec le protocole IP, support de la voix et de la vidéo, repérage automatique des points du réseau sans avoir recours au satellite et possibilité de rester connecté à bord d'un engin se déplaçant à plus de 300 kilomètres à l'heure (LOMBARD, 2004). Mesh est donc un réseau sans fil, à bande passante élevée, constitué de routeurs successifs. Chaque nœud du réseau (une Mesh Box, un ordinateur, un PDA (Personal Digital Assistant: ordinateur de poche), un téléphone...) relaie les données; le signal se propage de proche en proche, sans fil, et finit par atteindre sa destination finale. Le maillage du réseau tient au nombre de participants et à la distance qui les sépare, et non pas au développement d'infrastructures de télécommunication (comme, par exemple, des antennes relais). De surcroît, la bande passante est constante, quelle que soit la vitesse de déplacement du routeur.

(6) La technologie embarquée n'est jamais un *commons*: elle reste un dispositif technique, propriété des constructeurs (ou d'intervenants en seconde monte) dans le cas d'une technologie intégrée, ou propriété d'opérateurs télécoms (ou informatiques), dans le cas d'une technologie additive. Cette propriété n'entrave en rien le développement d'une gouvernance distribuée.

Une architecture Mesh permet de mélanger des matériels hétérogènes et elle ouvre l'espace des contenus, en connectant un nombre considérable de contributeurs et en tirant parti des contenus Internet.

Mesh est très bien adapté à la création de réseaux sans fil en agglomération urbaine, où la densité d'utilisateurs potentiels est forte. C'est pourquoi, aujourd'hui, les projets Mesh sont largement portés par des municipalités: services publics (ex. le relevé des compteurs, par exemple), sécurité (la vidéosurveillance, par exemple), transport (le système de localisation, par exemple), développement économique (les zones d'accès Internet gratuites). La technologie Mesh correspond parfaitement à l'univers automobile à forte densité. Mesh prend tout son sens pour la TA, si les routeurs sont installés dans les véhicules. Dans un tel réseau, chaque automobile (mais il en va de même pour un tramway ou un autobus, ou encore pour certains points fixes, comme des immeubles municipaux ou des feux rouges) devient un nœud actif du réseau, qui re-route les messages des autres. Le véhicule est à la fois un serveur et un routeur sans fil. Couplé à un système de repérage, Mesh devient une technologie de la coopération pour la TA. La voiture n'est plus seulement un nœud du réseau: elle devient elle-même le réseau. Installer des routeurs sans fil dans les automobiles permet de constituer un réseau de télécommunications à coûts variables. Chaque routeur coûte entre 200 et 400 dollars (soit environ mille fois moins cher qu'un relais UMTS). L'acteur qui consentirait un tel investissement se retrouverait à la tête d'un réseau de télécommunications construit à partir de coûts variables, et non pas de coûts fixes.

#### • *La nouvelle gouvernance de la TA: des règles d'Ostrom aux règles de la TA*

La sociologue, économiste institutionnaliste et professeur de sciences politiques Elinor OSTROM (1990) explique qu'une autorité centralisée n'est pas nécessaire pour gérer des *commons*. L'auteur a étudié la gestion des ressources forestières au Japon, la gestion des pâturages en Suisse, ou encore celle de l'irrigation en Espagne et aux Philippines. Son analyse montre que les communautés concernées ont su, pendant des siècles, partager ces biens communs et ce, sans les épuiser. La gouvernance de ces *commons* repose sur des règles simples (rudimentaires, même, aux yeux des ingénieurs du génie rural), peu nombreuses et partagées.

Le cas de la gestion des systèmes irrigués est particulièrement éloquent (OSTROM, 1992). Pour fonctionner, un système irrigué (infrastructures de réseau, organisations chargées de sa gestion, usagers et règles de gestion du système) a besoin d'un certain nombre de règles et de dispositifs de contrôle (ainsi que de sanctions permettant de vérifier que ces règles sont bien observées). Ces règles doivent pouvoir être appliquées, mais elles doivent aussi pouvoir être adaptées et renégociées. Bien souvent, les règles de distribution de



© Burt Glimm/MAGNUM PHOTOS

« Les communautés concernées ont su pendant des siècles partager ces biens communs et ce, sans les épuiser ». (*Pêcheurs sur le lac Patzcuaro, Mexique*).

L'eau sont définies par les sociétés d'intervention, sans consultation des usagers, sans vérifier qu'elles sont équitables (que les usagers reçoivent bien des avantages proportionnels aux efforts qu'ils fournissent pour l'entretien des réseaux, notamment). En conséquence de quoi, les usagers reçoivent des incitations négatives, qui les poussent à poursuivre des intérêts personnels, au détriment de l'état et du bon fonctionnement du réseau.

L'étude des systèmes irrigués gérés localement montre qu'il y a un certain nombre de règles simples à respecter pour éviter ces effets pervers. Les règles représentent ce que font réellement les gens : c'est donc à partir de l'analyse des activités que l'on peut remonter jusqu'aux règles, implicites, qui les régissent. Il ne s'agit pas de produire un règlement standard, mais de s'organiser localement. Un tel processus d'institutionnalisation de règles d'autonomie ne se réalise pas spontanément. Il est de la responsabilité de l'État et des sociétés d'irrigation d'y jouer un rôle actif. Ostrom définit huit règles opérationnelles pour que

des systèmes irrigués soient à la fois autogérés et durables (des limites clairement définies, des avantages proportionnels aux coûts assumés, des procédures pour faire des choix collectifs, par exemple). Il n'y a donc pas "one best way" pour l'organisation des activités d'irrigation, mais une autorégulation par des métarègles. Quelles seraient les règles d'une gouvernance distribuée de la TA? Nous en proposerons deux, à titre d'hypothèse.

#### *Règle n° 1: Laisser le contenu émerger d'initiatives locales*

Dans une gouvernance distribuée, la possibilité de proposer des contenus est ouverte à tous. Les utilisateurs de contenus peuvent aussi être des fournisseurs de contenus. La plupart des innovations du web ont été développées par les utilisateurs. En laissant l'initiative au local, plutôt qu'en centralisant *a priori* le développement des contenus, l'offre est plus large et plus variée. Les contenus ne sont plus seulement ceux des firmes dominantes. Le standard japonais d'Internet

mobile i-mode, popularisé par NTT DoCoMo, constitue un véritable modèle d'affaire pour la TA. Depuis son lancement en février 1999, l'i-mode fait fureur, au Japon. DoCoMo comptait plus de 44 millions de clients en 2004, et il détenait 60 % de part de marché. Dès 2001, le nombre de sites officiels i-mode dépassait le millier, et le nombre de sites officieux dépassait les 40 000 (THOMAS, 2001). Outre les fournisseurs « officiels », chacun est libre d'offrir des sites i-mode. À cette fin, DoCoMo a adopté un langage de présentation proche du HTML. Grâce à cette facilité de développement, très rapidement, la totalité des genres disponibles sur Internet s'est retrouvée sur le téléphone mobile. En matière de TA, des kits de développement doivent être accessibles à tous ceux qui veulent créer des contenus.

*Règle n° 2: Générer et répartir équitablement les revenus des services télématiques*

Dans une gouvernance décentralisée, il faut trouver, entre les différents offreurs de contenus, un système de répartition équitable des revenus générés par l'utilisation des contenus payants. Comment, par exemple, répartir ce qui est facturé au client qui télécharge des informations, entre la municipalité qui a consenti l'effort d'investissement dans la technologie d'accès, le fournisseur de contenu et le constructeur automobile? À nouveau, DoCoMo peut servir d'exemple. Nakeshi NATSUNO, l'un des pères de la technologie i-mode, a dit s'être inspiré du modèle économique de la télématique à la française (RHEINGOLD, 2002). En effet, la simplicité du modèle économique du « Kiosque » a été un des facteurs de succès du Minitel en France, dans les années 1980. Ce modèle consistait à partager la rémunération (c'est-à-dire le prix facturé à l'utilisateur) entre l'opérateur et les offreurs de contenu. DoCoMo reverse aux fournisseurs de services un montant correspondant à la prestation fournie à l'utilisateur. Cela suppose de savoir facturer au volume de données, alors que les opérateurs télécoms ont, historiquement, construit leurs modèles d'affaires sur une facturation au temps ou à la distance. C'est donc une nouvelle économie tarifaire que DoCoMo a ainsi mise en place. Les principes tarifaires de l'i-mode sont simples, non-douloureux et incitatifs, pour les fournisseurs de contenu. Ils reposent sur trois principes (THOMAS, 2001):

- un droit d'entrée mensuel: tout utilisateur de service i-mode acquitte un droit d'entrée de 300 yens (2,8 euros) – somme qui correspond, au Japon, au prix d'un magazine de bandes dessinées, et qui a été fixée en fonction de ce critère;
- des prix fixés en fonction du volume de données; les frais d'utilisation du service dépendent du volume d'information échangé, et non pas du temps de connexion;
- des abonnements mensuels, par service; l'utilisateur peut s'inscrire à autant de services payants qu'il le

désire, pour une somme de 100, 200 ou 300 yens par mois.

DoCoMo reverse 91 % des sommes perçues au fournisseur de service. C'est le grand nombre des clients qui rend ce modèle très rentable. L'enjeu est bien de facturer en fonction du volume de données, c'est-à-dire d'établir un lien entre le contenu et la valeur, puis de partager les revenus dégagés avec des offreurs de contenus. En revanche, aux yeux du client, le système de facturation est unique.

## CONCLUSION

Le modèle ouvert partagé peut, in fine, être présenté de manière complète (cf. Schéma 8).

Dans un modèle MOP, chaque maillon de la chaîne de valeur de la TA peut être pris en charge par des opérateurs différents. De la même manière que la maintenance automobile est, aujourd'hui, largement assurée, en Amérique du Nord, en-dehors du réseau des constructeurs, le contenu de la TA, mais aussi l'accès ou les technologies embarquées peuvent constituer des activités à part entière, pour des acteurs différents. Les coûts du développement se répartissent sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Des acteurs spécialisés commencent à exister sur certains services TA bien spécifiques, notamment la navigation couplée à l'information sur le trafic. Dans le modèle MOP, les sources de profit, pour le constructeur automobile, changent de nature:

- marges sur les dispositifs techniques (équipement, installation et maintenance de la technologie embarquée);
- économies réalisées en automatisant et en intégrant les transactions avec les concessionnaires et les clients dans les ERP (Enterprise Resource Planning, ou Progiciels de Gestion Intégrée, PGI);
- gains de parts de marché ou de marges, grâce à l'application des techniques de marketing direct aux bases de données construites sur les informations dérivées des nouveaux services.

Avec une technologie de type Mesh, les mêmes contenus peuvent être proposés à des véhicules de marques différentes, par la même interface technique. Le propriétaire de plusieurs voitures de marques différentes doit-il être moins en sécurité, ou moins informé, dans certains des véhicules qu'il possède? Doit-il gérer plusieurs systèmes parallèles? À l'évidence, non. Dans le modèle MOP, la TA devient indépendante des marques. Mais la gouvernance distribuée du modèle MOP soulève des difficultés. Nous en signalerons deux:

- À qui appartient le client? En son temps, Vivendi n'a pas su s'entendre avec PSA sur la propriété des contenus. La Toyota Lexus utilise le système OnStar, mais les données recueillies grâce à la technologie embarquée sur les usages clients et sur le véhicule lui-

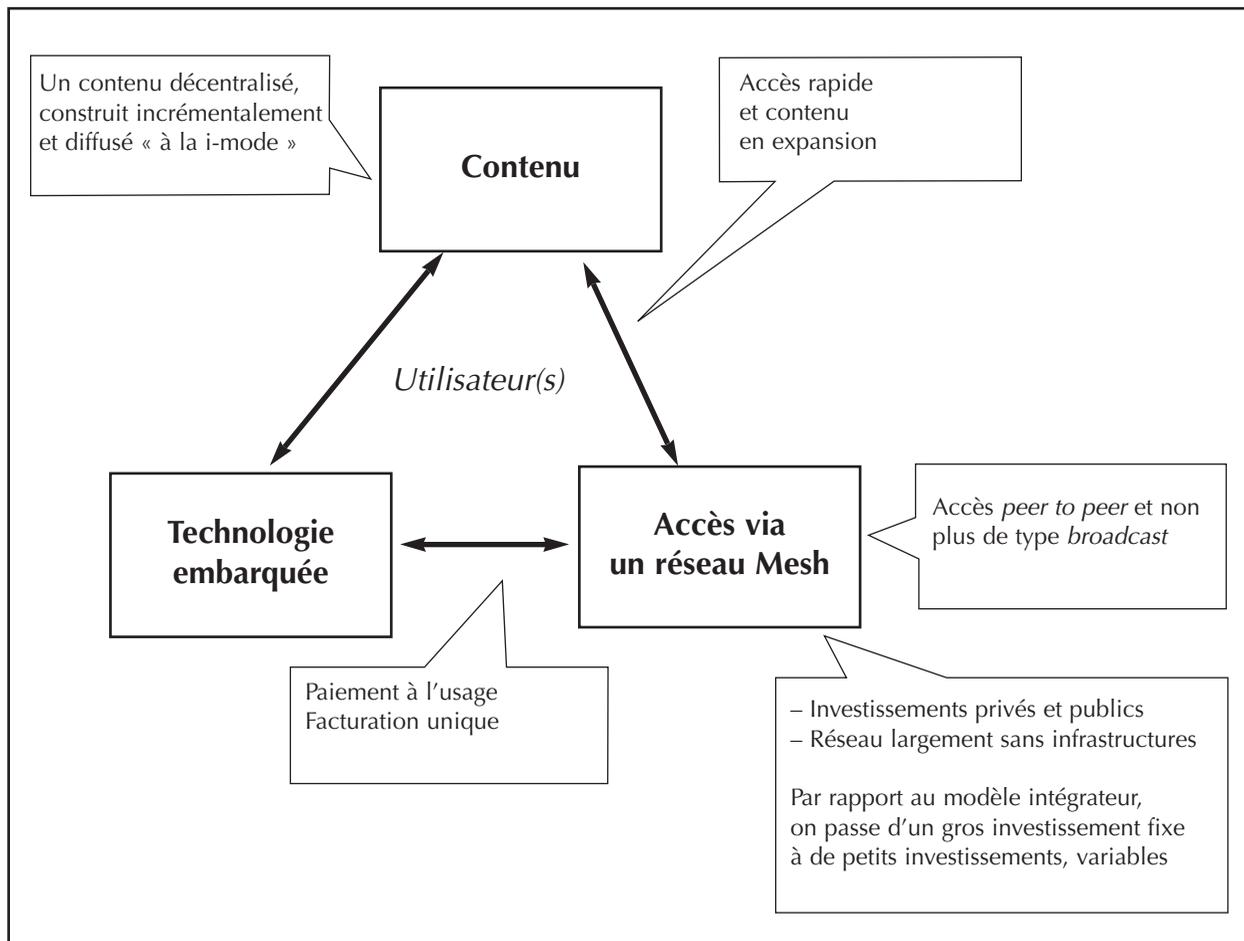


Schéma 8 : Le modèle ouvert partagé complété

même ne sont pas accessibles à Toyota, car elles restent la propriété de... GM. Plus les services télématiques se développent, plus la tension sur la captation du client est grande entre les acteurs de la chaîne de valeur; chacun peut en revendiquer la propriété.

Quels contenus, pour la TA? Une part des marges dépend des nouveaux services à forte valeur ajoutée. Les nouveaux contenus restent à inventer, bien au-delà de la segmentation actuelle de la TA (LENFLE et MIDLER, 2003).

Cet article n'est pas une fable. Il part d'un vrai paradoxe, et déroule un scénario de changement de gouvernance, de stratégie d'entreprise et de modèle télématique, selon une grammaire *ad hoc* et inédite. Rappelons que, pour NORA et MINC (1978), les inventeurs du terme «télématique», il fallait développer les réseaux «dans un esprit de service public».

Dans la conception que nous défendons, c'est le public lui-même qui produit le service. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ABERNATHY (W.) and UTTERBACK (J.), «Patterns of Industrial Innovation.», *Technology Review* 80 (7), 40-47, 1978.

CHRISTENSEN (C.) & ROTH (E.), «OnStar: not your father's General Motors», *HBS Case Study A & B*, 2002.

CHRISTENSEN (C.), *The Innovator's dilemma*, Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN (C.) & RAYNOR (M.), *The Innovator's solution*, Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN (C.M.) & BOWER (J.L.), «Customer power, strategic investment and the failure of leading firms», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 3 p. 197-218, 1996.

FINE (C.), «Telematics: where clockspeeds collide», MIT, Sloan School of Management, 02142, May, <http://www.clockspeed.com>, 2001.

GOLDMAN (Sachs), E-Automotive in USA, *Goldman Sachs Investment Research*, January, 2000.

HANNAN (M.T.) & FREEMAN (J.), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, vol 82 p. 929, 1977.

HARDIN (G.), «The Tragedy of the Commons», *Science*, 162, p. 1243-1248, 1968.

JOLIVET (F.) & NAVARRE (C.), «Grands projets, auto-organisation, métarègles: vers de nouvelles formes de management des grands projets», *Gestion 2000*, Avril, p. 191-200, 1993.

KIM (C.) & MAUBORGNE (R.), *Value innovation; Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

- KOUDAL (P.), LEE (H.), WHANG (S.), PELEG (B.) & RAJWAT (P.), «Connecting to Customers through Telematics», A Case Study by Stanford Global Supply Chain Management Forum and Deloitte Research, 2004.
- LENFLE (S.) & (C.) MIDLER, «Innovation in automotive telematics services: characteristics of the field and management principles», *International Journal of Automotive Technology & Management*, vol 3 n° 1/2, p. 144-159, 2003.
- LOMBARD (P.), 2004, [http://solutions.journaldunet.com/0402/040217\\_chro\\_lombard.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0402/040217_chro_lombard.shtml)
- MANGEMATIN (V.), «Compétition technologique: les coulisses de la mise sur le marché», *Annale des Mines, Gérer et comprendre*, 31, juin, pp. 4-16, 1993.
- MILLIER (P.) & PALMER (R.), *Nuts, Bolts & Magnetrons. A practical guide for marketers*, J. Wiley & Sons, Chichester, 2000.
- OSTROM (E.), *Governing the commons: the evolution of institutions for collective actions*, Cambridge, University Press, 1990.
- OSTROM (E.), «Crafting institutions for self-governing irrigation systems», *ICS Press, Institute for contemporary studies, San Francisco*, 111 p, 1992.
- PAQUET (G.), Gouvernance distribuée, socialité et engagement civique. *Gouvernance, Revue Internationale*, 1 (1), p. 52-66, 2000.
- PAQUET (G.), *Pathologies de gouvernance: Essais de technologie sociale*, Éditions Liber, Montréal, 2004.
- RHEINGOLD (H.), «Telematique and Messageries Roses: A Tale of Two Virtual Communities Infrastructures», in *Cities and Their Vital Systems: Infrastructure Past, Present and Future*, from the U.S. National Academy of Engineering, 1988.
- RHEINGOLD (H.), *Les Communautés virtuelles*, Paris, Addison-Wesley France, 1995.
- RHEINGOLD (H.), *Smart Mobs, The Next Social Revolution*, 2002, Perseus Books Group, trad. Fr. 2005, *Foules intelligentes, une révolution qui commence*, M2 Editions.
- RHEINGOLD (H.), «Une foule intelligente n'agit pas nécessairement judicieusement», interview recueillie par Chantal Dussuel, 2003. <http://www.transfert.net/a9068>
- NORA (S.) & MINC (A.), *L'Informatisation de la Société*, La Documentation Française, 1978.
- SLYWOTSKY (A.) & WISE (R.), «Demand innovation: GM's OnStar case», *Strategy & Leadership*, vol. 31, n° 4, 2003.
- TEISSEIRE (O.), «La télématique, un marché émergent...», État des lieux, juin 2001», *CIRP*, 89 p., Update, septembre 2002, *CIRP*, 73 pages, 2001.
- THOMAS (J-F.), «La voie japonaise vers le multimédia mobile: le i-mode de DoCoMo», 2001. [www.france-telecom.com/sirius/rd/fr/memento/memento17/chap7a.html.php](http://www.france-telecom.com/sirius/rd/fr/memento/memento17/chap7a.html.php) 19k –
- UTTERBACK (J.), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1984.
- WALLAGE (S.), «Cars appear an ideal application for mobile and 3G services», 2002. <http://www.thefeature.com/article?articleid=15521>

# LE DON GRATUIT : LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC

La logique de la réciprocité est le cadre d'analyse dominant de la relation de travail. La logique du don/contredon s'inscrit dans ce même cadre de référence, en postulant qu'aucune relation d'échange ne peut survivre à une situation d'asymétrie trop forte (MAUSS, 1924). Mais elle ajoute une idée nouvelle en mettant en exergue le « tabou du calcul » (BOURDIEU, 1980) : le désir de contredon n'est pas toujours manifesté, ni même conscient. Aux côtés de la logique de réciprocité, un autre concept fait son apparition : celui de don existentiel ou don gratuit, qui se suffit à lui-même et dont les travaux de CAILLÉ et GODBOUT (1992), puis de DUMOND

(2007) ont révélé l'importance. Déconnecté d'une quelconque attente de retour, le don existentiel est-il ce qui donne sens au travail ?

Des expériences de don ont été exprimées par des salariés d'un CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires), organisme public français ayant pour vocation de faciliter la vie des étudiants dans de nombreux domaines (restauration, logement, bourses, action sociale et culturelle, ouverture sur l'international). L'étude a été menée à l'occasion de la construction d'un projet d'établissement. Si, lors des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon transversal de trente-sept salariés, certains récits témoignent d'un attachement à la logique de réciprocité marchande, d'autres récits, au contraire, sont des témoignages de don aux étudiants. Cette analyse montre l'importance, pour un grand nombre de salariés, du rapport personnel, libre, non stratégique aux usagers, dans les entreprises de service public.

Par **Yvan BAREL**, Maître de conférences HDR en Sciences de gestion, LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique), et **Sandrine FREMEAUX**, Professeur associé, Audencia Nantes École de management.

**O**n a beaucoup reproché à l'organisation taylorienne de mépriser le sens du travail. À l'opposé des anciens modèles hiérarchiques de direction, l'entreprise contemporaine s'affiche comme un lieu de coopération, de responsabilité et de pouvoir

décentralisé. S'appuyant sur les travaux de DURKHEIM, WEBER, PARSONS et ARON, COURPASSON (2000) remet en question cette image, qu'il juge trompeuse, et montre que le discours actuel de gestion libérale des ressources humaines cache un dispositif de mise en

conformité de l'individu. Chaque salarié est amené, selon cet auteur, à « *se rendre visible, aimable, en un mot attractif, non pas en cultivant sa compétence distinctive, mais en faisant connaître sa conformité aux demandes locales des managers* ». Le sentiment d'avoir à intérioriser des contraintes liées au travail subsiste, voire s'est accru, depuis une vingtaine d'années (FOURNIER, BOURASSA et BÉJI, 2003). La question du sens prêté au travail par les salariés est donc loin d'être anodine.

La réciprocité, que la théorie de l'échange (GOULDNER, 1960; BLAU, 1964) place au cœur de la relation d'emploi, est-elle, à elle seule, de nature à donner sens au travail? La réciprocité postule qu'aucune relation d'échange ne peut survivre longtemps à une situation d'asymétrie trop forte. Non que l'échange se doive d'être symétrique, mais l'asymétrie, en tant qu'elle ne peut pas être maintenue dans le temps à l'identique, est le moteur de la poursuite de la relation. Elle éveille une recherche de réciprocité, qui est précisément « *l'attitude symétrique d'autrui* ».

Marcel MAUSS, dont les travaux sur le fonctionnement des sociétés archaïques ont été publiés sous le titre « *Essai sur le don* » dans la revue *L'Année sociologique*, en 1923-1924, a affiné l'analyse de la logique de réciprocité en élaborant le concept d'« *échange-don* » également appelé « *don réciproque* », qui met en évidence trois dimensions de l'échange: les obligations de donner, de recevoir et de rendre. L'originalité des travaux de Mauss est de ne pas vouloir séparer les biens et les rites qui sont l'objet de l'échange du sens et des symboles qui leur sont attachés. En utilisant le concept de « *phénomène social total* », Mauss propose de voir l'échange comme un « *tout* ».

Ce concept de « *phénomène social total* » a été également mobilisé pour appréhender la relation de travail. L'entreprise donne, afin de faire naître chez les salariés le sentiment de devoir rendre ce qu'ils ont reçu, voire d'aller au-delà de la mission dévolue. C'est l'avènement de la logique du don/contredon (MAUSS, 1967; DERRIDA, 1992; CAILLÉ, 1994; DURKHEIM, 1996; CORDONNIER, 1997), laquelle est encore une théorie de l'échange. Certes, elle ajoute aux théories classiques de l'échange une idée nouvelle, que BOURDIEU appelle le « *tabou du calcul* » (1980). Le désir de contredon est tabou. Mais la logique du don/contredon n'exclut pas la norme de réciprocité; au contraire, elle l'intègre, puisqu'un salarié qui accomplit un don peut attendre, en retour, une attention bienveillante de la part de l'entreprise (BLAU, 1964; EISENBERGER *et alii*, 2001).

La présente étude vise à mieux comprendre ce qui fait la spécificité du don, c'est-à-dire cette absence de droit (TESTARD, 2001), mais aussi de désir (EUSTACHE, 2001) d'obtenir une contrepartie. Le don qui se suffit à lui-même existe-t-il? La relation de travail est-elle l'occasion pour les salariés de vivre des expériences de don qui soient déconnectées d'une quelconque attente de retour? Se peut-il que le don, rendu possible par une organisation souple

et respectueuse des préoccupations de chacun, motive les salariés et donne sens à leur travail?

## LES LIMITES DE LA LOGIQUE DE RÉCIPROCITÉ

La logique de réciprocité est le cadre d'analyse dominant de la relation d'emploi, parce que la plupart des chercheurs en sciences de gestion se refusent à considérer que le salarié puisse agir sans aspirer, en échange, à quelque compensation. Les théories de l'implication, comme les théories de la motivation (SCHEIN, 1965; ROUSSEAU, 1990), partent du principe que le salarié envisage son travail comme un moyen d'atteindre des résultats (THÉVENET et VACHETTE, 1992). Les théories classiques de l'implication voient la relation entre individu et organisation comme une série d'échanges et d'attentes réciproques (GOULDNER, 1960; HOMANS, 1958). Les travaux de BECKER (1960) ont enrichi cette approche échangiste ou transactionnelle, mettant en exergue ce que l'individu pourrait perdre en quittant l'organisation, c'est-à-dire le coût d'opportunité de la participation. Il en va de même des théories de la motivation, qui mettent en évidence le résultat recherché par l'individu. Avec les théories substantialistes de la motivation, le salarié veut satisfaire des besoins, que MASLOW (1954) a hiérarchisés, en partant des besoins les plus primaires (besoins physiologiques) pour aller jusqu'aux besoins les plus élevés (besoins d'épanouissement et de réalisation). Les théories du processus de la motivation mettent en évidence le processus cognitif de perception des résultats possibles de l'action (valence), des conséquences prévisibles des résultats (instrumentalité) et du lien perçu entre l'effort et la performance (expectance). D'autres approches ont complété ces théories: la théorie de l'équité, qui voit dans l'iniquité ce qui motive la personne à tout faire pour la réduire (ADAMS, 1965); ou encore, la théorie du besoin de réussite, qui part de l'idée que le principal déterminant de la motivation, c'est le désir de réussite (MC CLELLAND *et alii*, 1953). Ces théories ont pour point commun de faire du travail un instrument permettant d'obtenir un résultat. FRYER et PAYNE (1984) avaient déjà remarqué que le travail est déterminé par un but qui se définit au-delà du plaisir engendré par son exécution. BRIEF et NORD (1990) ajoutent que, dans toutes ses acceptions, le travail est perçu comme une activité qui a un but (« *purposeful activity* »). Ces théories de l'obtention conduisent à faire de l'instrumentalité une référence centrale et croissante de l'action organisée.

Or, l'action instrumentale ne se suffit pas à elle-même. Elle « *ne peut, en elle-même, trouver le sens qui pourrait la légitimer. Certes, accomplir une action dans un but donné n'apparaît pas absurde et peut même parfois regorger de sens. À condition, toutefois, que le but*

se suffise à lui-même. Sinon, ce but n'est, à nouveau, qu'un moyen, dont le sens est à rechercher dans le but ultime qu'il sert. [...] Mais, lorsque l'existence est emportée par la certitude d'une maîtrise impossible et par la conscience qu'il faut s'en remettre au destin, est-il encore possible de concevoir une action instrumentale? La gratuité devient alors nécessaire. » (DUMOND, 2005).

prise ce qui permet aux salariés de trouver un sens ou une « part d'identité », opposent l'affirmation de soi (qui se caractérise par le pouvoir) et le dépassement de soi (qui signifie la bienveillance). En mettant en exergue le conflit qui oppose entre eux ces deux domaines motivationnels, Schwartz et Sagig semblent s'interroger sur un lien possible entre l'affirmation de soi et le dépassement de soi et ils excluent de leur ana-



« Ce qui fait la gratuité des actes de don, ce n'est pas leur absence d'intérêt, mais le fait que leur finalité se limite à leur réalisation », Madone dite La Charité. (École italienne, XV<sup>e</sup> siècle Bologne, église San Stefano).

Certaines théories récentes ont tenté de s'éloigner de la logique de l'obtention. Dans la théorie des ancres de carrières, développée par SCHEIN (1975), qui met en perspective les talents, les motivations et les valeurs pour expliquer les processus à l'origine des orientations professionnelles, on voit apparaître une ancre de carrière qui serait le service ou le dévouement. Mais aucun lien n'est établi entre le service et le don. Dans la théorie de l'universalité de la structure des valeurs, SCHWARTZ et SAGIG (1995), qui voient dans l'entre-

lyse le don gratuit, qui relève d'un tout autre registre. Par l'étude du don gratuit, la présente étude tente non seulement de dépasser une analyse de l'action instrumentale, mais aussi d'y intégrer la recherche du sens dans la relation de travail. Dès lors, elle exclut une approche désenchantée du don, qui a marqué les théories classiques sur l'altruisme et en vertu de laquelle le don sert l'intérêt mutuel d'un groupe dont les membres se sentent dans l'obligation d'opérer des sacrifices au profit de la communauté (BOURDIEU, 1994). Elle exclut

également une approche, relationnelle, qui fait du don le moteur du lien social et, plus précisément, de la relation de travail, de la confiance (TRÉPO et DUMOND, 1998) ou de la coopération (DUMOND, 1997).

Le don gratuit ne peut être appréhendé qu'à travers l'acceptation existentielle du don, développée par GODBOUT (1992) et, plus récemment, par DUMOND (2000). Dans *L'Esprit du don* (1992), CAILLÉ et GODBOUT montrent que le don est porteur de sens parce qu'il témoigne, tout à la fois, du refus du rapport instrumental à autrui, de la joie de donner et de la portée affective des échanges sociaux. Penser le don comme ce qui donne sens à la relation de travail, c'est « rompre aussi bien avec les explications de la pratique humaine que propose l'utilitarisme qu'avec les diverses variantes du nietzschéisme; avec celles qui représentent le sujet humain comme un égoïste naturel, aussi bien qu'avec celles qui veulent voir en lui, au moins dans sa variante occidentale moderne, un assoiffé de pouvoir. » (CAILLÉ et GODBOUT, 1992, p. 27).

Ce qui signifie, en premier lieu, que le don « n'attend pas de retour et ignore le contredon » (BOLTANSKI, 1990). Le contredon n'est ni attendu, ni pris en compte. Ce qui différencie la logique du don de la logique marchande, c'est l'absence de droit, de garantie et d'espoir d'un bénéfice d'une quelconque nature. Le don est déconnecté du calcul et de l'intention, se traduisant par une sorte d'« abandon au flux du monde » (GODBOUT, 2000, p. 12). Il est vrai que le retour peut exister (DUMOND, 2005). Ainsi, le don n'exclut pas, par exemple, un bénéfice narcissique qui lui soit postérieur. De façon générale, il ne signifie pas une absence d'intérêt ou de plaisir. Mais « si l'on ne peut exclure que l'individu altruiste trouve une réelle satisfaction personnelle dans ses conduites de générosité, de bienveillance, de dévouement – et tel est, en effet, sans doute, le cas –, pareille satisfaction ou gratification n'est que le résultat indirect d'actions qui ne s'étaient pas donné cet objectif pour fin première. » (TERESTCHENKO, 2005, p. 11).

Ce qui signifie, en second lieu, que le don est libre. Un don qui serait obligatoire, contraignant ou même attendu ne serait plus un don. Parce que le don est libre et laisse l'autre parfaitement libre de rendre ou de ne pas rendre, « il va tout autant à l'encontre du principe public d'égalité que du principe marchand de l'équivalence. » (GODBOUT, 1992, p. 84).

Ainsi, le don n'est assurément pas une intention, un calcul, un sacrifice, une morale, un idéal ou une action particulière, dont on ne comprendrait pas les raisons. Un critère, tiré de la littérature psychologique, peut d'ores et déjà être mis en avant: la « présence à soi », que ROGERS (1998) définit comme la capacité d'être pleinement ce que l'on est, et non ce que les autres attendent ou exigent de nous. Cette « présence à soi » avait été évoquée par la philosophe Simone WEIL (1955) énonçant que le travail ne peut être porteur de sens que s'il est « conscient » et permet au salarié d'être. On retrouve cette même notion dans les analyses de FROMM (1975): l'homme « doit acquérir le sentiment d'être capable de faire

quelque chose, de remuer quelqu'un, de marquer son empreinte ou, pour utiliser le mot anglais le plus juste d'être effective (efficace). On se sert aujourd'hui de ce mot à propos d'un orateur ou d'un vendeur » efficace « pour désigner celui qui réussit à obtenir des résultats. Mais c'est une altération de sens originel de to effect (effectuer) du latin exfacere, faire [...]. C'est, en dernière analyse, la preuve qu'on est. Le principe peut être exprimé ainsi: je suis, parce que j'effectue » (p. 249-250). Le don existentiel est un don d'être (DUMOND, 2007). L'individu qui se donne ne veut pas construire un lien, obtenir une reconnaissance, créer une dette. Simplement, pour être, il a besoin d'être libre de se donner. La relation de travail peut-elle permettre au salarié d'être pleinement ce qu'il est, en donnant librement ce qu'il souhaite donner?

L'originalité de la réflexion présente tient à l'idée que ce sens, recherché par les salariés, peut être exprimé et peut donc être l'objet d'une étude. Dans la continuité des travaux de DUMOND (2007), qui a cherché, dans un récent numéro de *Gérer et Comprendre*, à identifier des manifestations du don gratuit « dans le regard que les individus portent sur ce qu'ils ont reçu » (p. 65), notre étude s'efforce de comprendre le don existentiel dans le regard que les salariés portent sur ce qui donne sens à leur travail. La question est précisément de savoir si des salariés peuvent s'exprimer sur des expériences de don gratuit et si celles-ci peuvent coexister avec les récits de l'échange.

## LA LOGIQUE DE SERVICE DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Notre démarche a été entreprise au sein d'un CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires) de province, organisme public français ayant pour vocation de faciliter la vie des étudiants dans les domaines de la restauration, du logement, des bourses, de l'action socioculturelle et de l'ouverture à l'international. Le choix de ce terrain nous paraît pertinent, pour deux raisons.

D'une part, la progression dans l'indice salarial s'y opérant à l'ancienneté et non au mérite, le récit d'une expérience de don peut difficilement être attribué à l'attente d'une rétribution financière qui viendrait, à terme, la récompenser. Il est vraisemblable qu'un salarié allant manifestement au-delà de ce qu'on peut attendre de lui a la sensation de réaliser un don.

D'autre part, dans les organismes de service public, le sentiment d'utilité sociale est souvent recherché dans l'interaction avec l'utilisateur (PIHEL, 2006; GUYON, 2003; FRANCFORT *et alii*, 1995). En l'occurrence, le don peut être vécu dans la relation aux étudiants.

La méthodologie de recherche choisie est qualitative et de nature exploratoire, en ceci qu'il ne s'agit pas de mesurer l'importance de la logique du don par rapport à celle de la réciprocité marchande, mais d'analyser des récits portant sur des expériences de don, même si ces

récits ne peuvent rendre compte ni des actes des salariés, ni des raisons réelles pour lesquelles ceux-ci agissent.

L'écoute et la compréhension des expériences qui font sens pour l'individu supposant une connaissance du contexte, nous avons pu nous appuyer sur d'autres actions, auxquelles nous avons participé dans le même secteur, préalablement à notre étude. Au début des années 2000, souhaitant renforcer le contrôle de gestion dans les CROUS, la direction du CNOUS (Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires) avait privilégié une démarche ascendante, partant des préoccupations des opérationnels pour enclencher une dynamique de changement progressif. Les premières études de terrain, menées par un cabinet conseil dont nous faisons partie, avaient montré que les problèmes rencontrés par les CROUS relevaient notamment de l'absence d'un projet à moyen terme, qui fût fort, connu et compris par la majorité des personnels, au plan national et régional.

À l'issue de ces études préalables, la direction du CNOUS s'était dite favorable à notre proposition consistant à mettre en place un projet d'établissement dans les CROUS au sein desquels les directeurs manifestaient explicitement leur accord et leur engagement. Nous avons ainsi participé à la construction d'un projet d'établissement au sein de quatre CROUS. À chaque fois, nous avons consulté des données secondaires (rapports d'activité, bilans sociaux, règlement intérieur, tracts syndicaux) et rencontré plusieurs responsables (directeur, agent comptable, responsable des ressources humaines, coordinateur restauration, responsable logements), notamment dans le cadre des groupes de pilotage constitués pour le projet. Nous avons également organisé des entretiens avec le personnel (plus d'une centaine, au total), qui nous ont aidés à conceptualiser notre questionnaire sur le don. Nous avons pu aborder ce questionnaire à l'occasion de la construction d'un projet d'établissement dans un cinquième CROUS, comptant environ six cents salariés. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un échantillon de trente-sept individus. Pour garantir la représentativité de l'échantillon (notamment en ce qui concerne le genre, l'âge et le métier), les répondants ont été sélectionnés selon la méthode des quotas (voir tableau 1).

Le guide d'entretien semi-directif utilisé à cette occasion ne se focalisait pas sur le thème du don. Le premier temps de l'entretien a été organisé autour d'un questionnaire, d'ordre général, sur le sens de l'action du CROUS (l'image que les salariés ont du CROUS aujourd'hui et, selon eux, l'axe prioritaire d'amélioration du CROUS à l'avenir). Pour solliciter des témoignages sur d'éventuelles expériences de don, nous avons ensuite demandé aux répondants de décrire des moments forts ou des situations, qui leur procurent – ou leur ont procuré – de la satisfaction, dans le cadre de leur travail. Des questions, telles que « *qu'est-ce qui vous donne envie de venir travailler chaque jour?* », « *Quels sont les projets qui ont suscité votre enthousiasme?* » ou encore « *Comment décririez-vous, au fond, votre mission?* », furent utilisées dans une perspective maïeutique. La logique de réciprocité n'avait pas été exclue de l'entretien, puisque les salariés étaient invités à s'exprimer sur la reconnaissance financière et sociale pour le travail accompli. Les thèmes liés à l'organisation du travail et au management (la définition des rôles de chacun, la diffusion de l'information au sein du CROUS, la relation avec le responsable direct, la présence de l'équipe de direction sur le terrain) ont également été abordés. La dernière partie de l'entretien a pris la forme d'un dialogue, nous permettant de soumettre à la personne interviewée notre propre lecture des expériences qui nous ont été livrées. Cet échange, auquel nous avons convié chacune des personnes interviewées, nous a permis de revenir sur les récits de vie professionnelle, parfois intimes, et de faire valider notre compréhension personnelle par les personnes concernées.

Si tous les points du guide d'entretien ne sont pas directement liés à l'objet de notre recherche, ils enrichissent malgré tout l'analyse, car ils permettent de mieux comprendre le vécu des salariés sur les plans relationnel et organisationnel. Les entretiens, menés sur le lieu de travail, ont duré en moyenne 1 heure 10, et ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement. L'enregistrement est une technique à laquelle nous tenons tout particulièrement, en raison de l'importance du vocabulaire utilisé pour cerner avec précision le sens des propos émis (D'IRIBARNE, 1998), en particulier sur les expériences de don.

Métiers	Hommes		Femmes		TOTAL
	Moins de 45 ans	Plus de 45 ans	Moins de 45 ans	Plus de 45 ans	
<b>Restauration</b>	62 (4)	39 (3)	85 (5)	54 (3)	240 (15)
<b>Hébergement</b>	54 (3)	34 (2)	74 (5)	48 (3)	210 (13)
<b>Services administratifs</b>	38 (2)	25 (2)	53 (3)	34 (2)	150 (9)
<b>TOTAL</b>	154 (9)	98 (7)	212 (13)	136 (8)	600 (37)

(Les chiffres mis entre parenthèses concernent l'échantillon interrogé, les autres – la population-mère).

Tableau 1 : Echantillon, établi selon la méthode des quotas

## COMPRENDRE LE DON EXISTENTIEL

La quasi-totalité des salariés (trente-deux sur trente-sept), éprouvent le besoin d'affirmer qu'ils ont apprécié ces moments durant lesquels ils ont agi au-delà du prévisible et sans penser à une éventuelle rétribution sociale ou financière. Quatre observations tirées des entretiens réalisés permettent, non pas de rationaliser le don, qui nous semble échapper à toute objectivation, mais d'affiner l'analyse du don existentiel, dont les dimensions, révélées par GODBOUT (2000), sont l'absence de référence à l'échange et la liberté du don.

### Une expérience inattendue

Les moments forts évoqués par les salariés se rapportent à des expériences à l'occasion desquelles ils ont apporté davantage que ce que la hiérarchie attendait d'eux. Les salariés ont conscience d'avoir éprouvé une satisfaction à agir en toute liberté, indépendamment de contraintes morales ou organisationnelles. Il est notable que certains salariés regrettent que leur supérieur ne conçoive pas qu'ils puissent avoir envie de travailler au-delà de ce qui est normalement attendu et de ce qu'il leur est demandé. Un concierge de cité universitaire, qui accueille les étudiants en souffrance et effectue les petites réparations nécessaires dans les chambres, s'étonne de l'indifférence affichée par son responsable hiérarchique : *« Le plus drôle, c'est mon directeur : il n'est au courant de rien, de rien du tout. Je crois que ça ne l'intéresse pas ! »*. De nombreux salariés partagent le sentiment que leurs initiatives peuvent leur être reprochées ou, tout au moins, susciter une incompréhension. En témoigne un veilleur de nuit de cité universitaire qui, conscient de ne pas être aisément joignable lorsqu'il effectue des rondes dans les trois bâtiments de la cité, a affiché son numéro de portable, pour les cas d'urgence : *« Le directeur m'a traité de fou, quand il a vu mon numéro de portable affiché. Il m'a dit : ça va sonner pour un oui ou pour un non. Il est resté bête, quand je lui ai dit que c'était pas un problème, pour moi... »* Ces salariés perçoivent leurs initiatives comme des expériences uniques et ils considèrent que le malentendu est en grande partie lié à la difficulté qu'il y a à s'exprimer sur le don. Près d'une dizaine de salariés ont spontanément fait remarquer qu'ils ne s'étaient quasiment jamais confiés sur ce sujet avant le présent entretien. Ce n'est donc pas le désir de témoigner du bien accompli qui conduit certains salariés à vivre des expériences de don, mais bien plutôt une joie intime, spontanée et peu intelligible. Les moments de satisfaction relatés par les salariés n'étaient pas seulement en décalage avec ce que la Direction pouvait attendre : ils ont été vécus par les salariés eux-mêmes comme une aventure, qui leur a permis d'aller au-delà de ce qu'ils apportaient habituellement. Un chef cuisinier d'un restaurant universitaire évoque une initiative ayant consisté à prévoir un thème

culinaires différents pour chaque jour de la semaine : *« Tous les chefs cuisiniers disent la même chose : "Vraiment, on s'éclate, avec cette nouvelle formule !" Chez moi, je cherche sur Internet des recettes par rapport à nos thèmes. Les étudiants viennent plus nombreux. Et puis, on voit bien qu'ils sont contents. Ça fait vraiment plaisir ! »* La nouveauté du projet donne au salarié la sensation de pouvoir aller au-delà des tâches normalement effectuées. Le plus souvent, le salarié ne sait pas précisément pourquoi il agit : l'action a sa propre finalité. Une responsable de l'action sociale et culturelle confesse l'irrationalité de son engouement pour certains projets : *« Je ne sais pas vraiment pourquoi certains projets m'enthousiasmaient, alors que d'autres m'enthousiasmaient. En tout cas, pour ceux qui m'enchantaient, j'ai eu vraiment la sensation de me donner complètement, et ce sont les meilleurs moments de mes dernières années d'activité professionnelle »*.

### Une expérience libre

Les moments de plaisir évoqués par les salariés se rapportent à un choix libre d'événements, ou d'étudiants, pour lesquels ils ont agi. Un concierge de cité universitaire parle d'un étudiant qu'il souhaite aider et pour lequel il a pris rendez-vous avec une assistante sociale : *« Il travaillait tous les soirs chez McDo. Je le voyais rentrer tous les jours vers minuit. Il avait des cernes sous les yeux. Je me suis dit : "toi, mon p'tit père, tu vas pas tenir longtemps comme ça !"... »* Une femme de ménage manifeste explicitement son désir d'aider les étudiants qui *« ne vont pas bien »*, qui *« ne parlent pas »* et dont *« les stores sont toujours fermés »*. Un secrétaire de cité universitaire est particulièrement sensible aux étudiants étrangers, qui ne sont pas toujours bien informés du niveau de confort des logements : *« Ils croient trouver des draps, des taies, des verres... C'est vrai dans les cités, mais pas dans les résidences. Dans les résidences, il n'y a rien. C'est pour ça, que je me suis fait une provision de linges et de couverts en plastique, que j'ai ramenés de chez moi : ça sert de dépannage... »*. Il n'est guère étonnant que les salariés qui ont la possibilité d'avoir des rapports directs avec les étudiants aient été plus prolixes sur la volonté de leur apporter un soutien et sur la satisfaction qu'ils en retirent. La relation de travail semble avoir un sens, parce qu'elle est l'occasion de rendre des services aux étudiants.

### Une vision non légaliste du travail

Les salariés qui ont évoqué des expériences de don éprouvent également le besoin d'exprimer une vision non légaliste, en vertu de laquelle ils ne se satisfont pas du simple respect des règles. Ils manifestent le désir de s'adapter aux situations individuelles, de prendre des initiatives en fonction des besoins et ils témoignent de leur attachement à la rencontre humaine. Ainsi, un secrétaire de cité universitaire regrette que les femmes

de ménage du CROUS partant en retraite soient remplacées par du personnel de sociétés prestataires de services: «*La femme de ménage du CROUS connaît bien les étudiants: elle leur parle, elle signale les problèmes au concierge, etc. Alors que la femme de ménage d'une société externe, ce n'est jamais la même; elle fait son ménage et s'en va [...]*». À l'opposé, parmi les cinq salariés qui n'ont pas évoqué d'expérience de don, quatre d'entre eux semblent partager une approche plutôt légaliste du fonctionnement de l'organisation, selon laquelle un travail bien fait signifie le respect des normes prescrites (ALTER, 1991). Un agent administratif justifie ainsi sa manière de travailler: «*Le CROUS, ça fonctionne surtout grâce aux deniers de l'Etat. Il faut des règles, et les respecter. On ne peut pas toujours rentrer dans les cas particuliers, prendre en compte la situation personnelle des étudiants, sinon, on ne s'en sort plus...*».

### Une expérience non exclusive

Les salariés ayant témoigné d'expériences de don ont également, pour la totalité d'entre eux, exprimé leur attachement à la symétrie de l'échange. En particulier, lorsque les salariés analysent l'équilibre de l'échange salarial, ils sont conduits à évoquer leurs attentes et à regretter d'éventuelles asymétries. Par exemple, une salariée cadre, directrice d'un restaurant universitaire, se plaint de la mise en place d'un nouveau logiciel l'obligeant à tenir une comptabilité excessivement précise (à quatre chiffres), qui la prive de toute marge de manœuvre: «*J'ai passé l'âge, d'être contrôlée dans tout ce que je fais et de me faire tirer les oreilles!*». Cette frustration, liée aux difficultés de la relation de travail, ne l'empêche pas de considérer que ses engagements au-delà de l'attendu sont une source précieuse de satisfaction: «*Je me suis proposée d'être coordinatrice des soirées musicales du vendredi. Je suis passionnée de musique. J'ai des contacts dans le milieu, avec les Asso étudiants. Même si ça me prend du temps (ça déborde souvent sur le week-end), ça me permet vraiment de respirer. Les étudiants sont ravis...*». De même, une salariée non cadre, serveuse en restaurant, qui nous a fait part d'une insatisfaction liée à l'absence de reconnaissance et de rétribution financière, s'est longuement exprimée sur le sens qu'elle prête à son travail: «*Plusieurs fois, j'ai essayé de parler de ce que je fais en-dehors des objectifs qui me sont fixés: le chef s'énerve et m'interrompt. Il pense que je lui demande de l'argent, alors que j'essaie de lui parler de ce qui se passe, de ce que je fais, de ce qui m'intéresse, de ce que j'aime, quoi...*».

Dès lors que les salariés sont attachés aux deux registres, le recours à la seule logique marchande peut occasionner des malentendus. Ainsi, un chef-cuisinier a mal interprété l'idée d'une prime d'intéressement, dont le montant serait fonction du nombre d'étudiants servis: «*Moi, j'aime mon boulot. Mon boulot, c'est servir les étudiants. Je ne compte pas les heures. Si on me donne une prime par rapport au nombre de couverts étudiants, ça*

*serait vraiment faire de moi un mercenaire, quelqu'un qui ne pense qu'à l'argent!...*»

En ce sens, RICHEBÉ (2002) explique que la mise en place d'une nouvelle classification visant le passage d'une logique de qualification à une logique de compétence a provoqué, chez la majorité des salariés d'une administration, des réactions de mécontentement et l'adoption d'un comportement de retrait, alors que le but était, au contraire, de développer l'apprentissage, la formation, l'envie de coopérer. Cette attitude de retrait s'explique en partie par le fait qu'en donnant, à chacun selon sa contribution effective, la nouvelle classification a été interprétée comme une façon d'attribuer aux salariés une conduite exclusivement intéressée, qui dévalorisait leur travail. Le recours des salariés aux deux registres montre que, s'ils sont attachés à l'équilibre de l'échange, ils sont également conscients du sens que leur apportent leurs expériences de don existentiel.

### ACCUEILLIR LE DON EXISTENTIEL

Il ressort de la présente étude que les dimensions du don existentiel évoquées par GODBOUT (2000) peuvent être exprimées, certains récits se caractérisant par une absence de référence à un éventuel contredon et par un choix libre d'un tiers-donataire, en présence duquel le don s'opère de façon inattendue. Dans notre étude, ces expériences sont tournées vers les étudiants. Alors que le rapport au supérieur hiérarchique est durable, personnel, impliquant certaines obligations, le rapport à l'étudiant est davantage décrit comme une aventure nouvelle, libre, non réfléchie, ancrée dans l'instant présent: «*Il y a, dans le don, de la spontanéité, quelque chose qui se décide spontanément, en-dehors de tout calcul et de toute réflexivité.*» (CAILLÉ, 2001, p. 70).

Qu'est-ce que ce don existentiel, qui donne un sens au travail? On concédera qu'il est tentant de voir le don existentiel comme une séquence de la logique du don/contredon (REYNAUD, 1997). Nous sommes bien contraints d'admettre que, dans l'ordre rationnel, «*aucun exemple d'action altruiste ne peut réfuter l'idée selon laquelle il en existe une motivation égoïste cachée*» (POPPER, 1990, p. 2). On peut toujours déceler un intérêt dans les initiatives bienveillantes des salariés du CROUS. Il y a, ici, un sourire échangé, signe de gratitude, et là, une amertume, qui pourrait prendre le pas sur le don gratuit.

Mais, comme le rappelle DUMOND (2007, p. 69), «*ce qui fait la gratuité des actes de don, ce n'est pas leur absence d'intérêt, mais le fait que leur finalité se limite à leur réalisation*». À la lumière de la théorie anti-utilitariste, DUMOND (2007) montre que les différentes formes de don gratuit peuvent toujours être réinterprétées par le donateur (ou par un tiers),

comme du carriérisme (dans une vision transactionnelle) ou comme du service minimal rendu (dans une vision normative) : « *c'est non seulement le sens, mais l'action induite, qui s'inverse* » (p. 71).

Aussi, n'écartons-nous pas une autre interprétation des expériences de don : la possibilité même du don parfaitement gratuit. À partir de là, une question

d'analyse possible de la relation de travail. Le don gratuit peut occasionner (ou/et renforcer) des asymétries acceptables, pour le bénéficiaire comme pour le donateur, simplement parce qu'il permet d'agir librement. Au final, si la logique du don/contredon est le moteur de l'échange, la logique du don existentiel est ce qui donne profondément sens à la relation de travail.



« Le don est porteur de sens parce qu'il témoigne tout à la fois du refus du rapport instrumental à autrui, de la joie de donner et de la portée affective des échanges sociaux ». La famille Callas et Voltaire à Ferney, (école française, XVIII<sup>e</sup> siècle, musée Antoine Lécuyer, Saint-Quentin).

demeure : pourquoi est-il si difficile d'admettre et d'accueillir le don gratuit ?

La littérature portant sur la logique du don/contredon apporte un élément de réponse : le don serait perçu comme une affirmation de pouvoir (RUCKER, 1991) ou d'individualité (SCHWARTZ, 1967). Aussi, le bénéficiaire du don qui résisterait à la tentation de restituer un don de valeur similaire éprouverait-il un sentiment d'infériorité (SHERRY, 1983) ou de dépendance (MOSCHETTI, 1979). Afin d'échapper à ce sentiment, il doit réduire (voire supprimer) l'asymétrie de l'échange. C'est sur ce point, que le don gratuit diffère de la logique du don/contredon et qu'il constitue un cadre

## CONCLUSION

La tentation est grande, de considérer que la logique du don gratuit serait hors de portée humaine : c'est comme si on passait brutalement du « *trop peu humain* » et égoïste au « *trop humain* » et désintéressé. Bien que cela soit difficile à prouver, il se peut que le don soit, au contraire, ce qui est véritablement humain, et à la portée de tout ce qui est humain.

La tentation est tout aussi grande de faire du don existentiel une réalité – certes possible – mais inaccessible au

chercheur en sciences de gestion. Il est vrai que la gestion en tant qu'« ensemble des systèmes de transaction » et le don occupent deux espaces bien distincts (DUMOND, 2007). Mais il se peut que le don gratuit soit susceptible, de temps à autre, d'être accessible au langage, et l'analyse des narrations portant sur le don est, dès lors, de nature à enrichir la compréhension du sens des relations dans la sphère professionnelle (REYNAUD, 1997).

S'ouvre alors un nouveau champ de recherche, qui envisage la relation de travail comme une porte d'accès à des expériences de don. D'abord, d'autres terrains de recherche pourraient être exploités. DUMOND (2007) avait choisi d'effectuer son analyse du don gratuit au sein d'une association dont l'objet était d'aider les professionnels à travailler avec des personnes en souffrance psychique. Si les salariés d'un organisme du service public, comme ceux du milieu associatif, semblent être particulièrement sensibles au don, il n'est pas certain que des résultats similaires puissent être obtenus dans d'autres organismes ou entreprises. Ensuite, il nous semble pertinent de nous demander si le manager doit évoquer la possibilité même du don gratuit. Il y a un certain paradoxe, à vouloir témoigner ou rendre compte du don existentiel. S'il était instrumentalisé dans un discours managérial, le don gratuit risquerait d'être dénaturé. Et l'on assisterait, là encore, à une inversion des sens, le don n'apparaissant plus comme ce qui permet d'être, mais comme ce qui donne lieu à reconnaissance. Il est dommageable, de ce point de vue, que la littérature portant sur le *leadership* se borne à montrer que les dirigeants peuvent « donner du sens » au travail en valorisant le rôle des salariés dans l'organisation et dans la stratégie de l'entreprise. Utiliser le discours managérial dans cette perspective revient à communiquer sur un message que l'École de Palo Alto qualifie de paradoxal, c'est-à-dire sur un message qui, en même temps, nie ce qu'il affirme et affirme ce qu'il nie. Donner du sens est paradoxal, car « le sens ne se donne pas » (MORIN, 2005). Il n'en demeure pas moins qu'il peut être découvert. Il peut même être dévoilé par les dirigeants qui accueillent le don gratuit, en reconnaissant que le sens recherché dans le travail est différent pour chacun des individus (SAINSAULIEU, 1977; DUBAR, 1991; THÉVENET, 2002). C'est pourquoi la question mérite une attention particulière dans les études futures: le don existentiel, qui relève d'un registre indépendant, mais non opposé à celui de la gestion, peut-il coexister avec la logique de la réciprocité, dans les discours managériaux?

La présente étude ne postule pas que le don existentiel seul existe (ou doit exister) en toute circonstance, mais qu'il n'est pas à exclure, *a priori*, comme élément d'appréciation du sens prêté au travail. Parce que la logique du don est décrite comme le registre du mouvement vers un tiers, elle peut être l'occasion de mettre en évidence, dans les recherches futures portant sur l'implication et la motivation, l'importance qu'a, pour un grand nombre de salariés, un rapport personnel, libre, non stratégique à la clientèle, à l'utilisateur ou au patient. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS (J.S.), *Inequity in social exchange*, in BERKOWITZ (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 1965.
- ALTER (N.), *La Gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1991.
- BECKER (H.S.), «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, 66, p. 32-40, 1960.
- BLAU (P.M.), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley, 1964.
- BOLTANSKI (L.), *L'Amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990.
- BOURDIEU (P.), *Le Sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.
- BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1994.
- BRIEF (A.P.) & NORD (W.R.), *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books, 1990.
- CAILLÉ (A.), *Don intérêt et désintéressement, Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, Paris, Mauss/La Découverte, 1994.
- CAILLÉ (A.), *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 2001.
- CAILLÉ (A.) & GODBOUT (J.T.), *L'Esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- CORDONNIER (L.), *Coopération et réciprocité*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997.
- COURPASSON (D.), *L'Action contrainte. Les organisations libérales et la domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.
- D'IRIBARNE (P.), *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- DERRIDA (J.), «Donner la mort», *L'Éthique du don, Jacques Derrida et la pensée du don*. (J.-M.) RABATE & (M.) WETZEL, dir. Paris, Métailié-Transition, 1992.
- DUBAR (C.), *La Socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin Éditeur, 1991.
- DUMOND (J.-P.), «Oblativité et rationalité instrumentale dans le travail de coopération», *Revue Internationale de Psychosociologie*, Paris, Eska, n° 7, 1997.
- DUMOND (J.-P.), «Les contradictions entre l'économique et le social à la lumière du don», Paris, Actes 16<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 2005.
- DUMOND (J.-P.), «Le don est-il une notion de gestion?», *Gérer et comprendre*, n° 89, p. 63-72, 2007.
- DURKHEIM (E.), *De la division du travail social*. Paris, PUF, 1996.
- EISENBERGER (R.), ARMELI (S.), REXWINKEL (B.), LYNCH (P.D.) & RHOADES (L.), «Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of applied Psychology*, vol. 86, p. 42-51, 2001.
- EUSTACHE (D.), «Politique salariale, régulation et échange social», *Revue française de sociologie*, 42 (2), p. 295-326, 2001.

- FOURNIER (G.), BOURASSA (B.) & BEJI (K.), *La Précarité du travail: une réalité aux multiples visages*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2003.
- FRANCFORT (I.), OSTY (F.), SAINSAULIEU (R.) & UHALDE (M.), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1995.
- FROMM (E.), *La Passion de détruire. Anatomie de la destructivité humaine*, Paris, Robert Laffont, 1975.
- FRYER (D.) & PAYNE (R.), «Working definitions», *Quality of working life*, 1 (5), p. 13-15, 1984.
- GODBOUT (J. T.), *L'Esprit du don*, Montréal, Boréal, 1992.
- GODBOUT (J.T.), *Le Don, la dette et l'identité*, Paris, La découverte, 2000.
- GOULDNER (A.W.), «The norm of reciprocity: a preliminary statement», *American sociological review*, 25, p. 161-178, 1960.
- GUYON (C.), *Réussir le changement dans le service public*, Paris, Éditions Eyrolles, 2003.
- HOMANS (G.), «Social behaviour as exchange», *American Journal of Sociology*, 63, p. 597-606, 1958.
- MASLOW (A.H.), *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, 1954.
- MAUSS (M.), «Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques», *L'Année sociologique*, tome I, p. 30-186, 1924.
- MAUSS (M.), *The gift: forms and functions of exchange in archaic societies*, New York, Norton, 1967.
- MC CLELLAND (D.C.), ATKINSON (J.W.), CLARK (R.A.) & LOWELL (E.L.), *The achievement motive*, Appleton, Century, New York, 1953.
- MORIN (E.M.), «Le travail, la santé des personnes et l'efficacité des organisations», 66<sup>th</sup> Canadian Psychological Association Annual Convention, Montréal, 2005.
- MOSCHETTI (G.J.), «The Christmas potlatch: a refinement on the sociological interpretation of gift exchange», *Sociological Focus*, 12, p. 1-7, 1979.
- PIHEL (L.), *La Relation d'emploi durable: approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre don*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2006.
- POPPER (K.), *Le Réalisme et la science*, Paris, Éditions Hermann, 1990.
- REYNAUD (J.-D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, Éditeur, 3<sup>e</sup> édition, 1997.
- RICHEBÉ (N.), «Les réactions des salariés à la 'logique compétence': vers un renouveau de l'échange salarial», *Revue Française de Sociologie*, n° 43, p. 99-126, 2002.
- ROGERS (C.R.), *Le Développement de la personne*, Paris, Éditions Dunod, 1998.
- ROUSSEAU (D.) (1990), «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts», *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, p. 389-400, 1990.
- RUCKER (M.), LECKLITER (L.), KIVEL (S.), DINKEL (M.), FREITAS (T.), WYNES (M.) & PRATO (H.), «When the thought counts: Friendship, Love, Gift exchanges and gift returns», *Advances in consumer Research*, vol. 18, p. 528-531, 1991.
- SAINSAULIEU (R.) *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques, 1997.
- SCHEIN (E.), «How career anchors hold executives to their career paths», *Personnel*, vol. 52, p. 11-24, 1975.
- SCHEIN (E.), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc, 1980.
- SCHWARTZ (S.H.) & SAGIG (L.), «Identifying culture-specifics in the content and structure of Value», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26 (1), p. 92-116, 1995.
- SCHWARTZ (B.), «The social Psychology of the gift», *American Journal of Sociology*, 73 (1), p. 1-11, 1967.
- SHERRY (J.F.), «Gift giving in anthropological perspective», *Journal of consumer Research*, 10, pp. 157-168, 1983.
- TERESTCHENKO (M.), *Un si fragile vernis d'humanité: banalité du mal, banalité du bien*, Paris, Mauss/La Découverte, 2005.
- TESTARD (A.), «Echange marchand, échange non marchand», *Revue française de sociologie*, n° 42, p. 719-748, 2001.
- THÉVENET (M.), *Le Plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'organisation, 2002.
- THÉVENET (M.) & VACHETTE (J.-L.), *Culture et comportements*, Paris, Éditions Vuibert, 1992.
- TRÉPO (G.) & DUMOND (J.-P.), «La confiance est-elle gérable?», *Economies et sociétés, Série de Sciences de gestion*, n° 8-9, p. 181-195, 1998.
- WEIL (S.), *Oppression et liberté*, Paris, Éditions Gallimard, 1955.

DES SERVICES PUBLICS  
FACE AUX VIOLENCES

**À propos du livre de Francis GINSBOURGER, *Des services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, Paris, Ed. ANACT, 2008**

Les agents publics sont aujourd'hui confrontés à des relations de plus en plus tendues avec les usagers. Les grandes enquêtes nationales sur les conditions de travail rapportent clairement ce constat et la rubrique des faits divers (qu'alimentent dégradations matérielles et agressions contre des fonctionnaires) suscite désormais une médiatisation croissante. À ce phénomène, il y aurait une explication bien commode: il serait la conséquence d'une société de plus en plus violente. À cette interprétation, faisant de ces tensions le produit de facteurs extérieurs aux institutions que l'on pourrait espérer faire disparaître en luttant contre les «incivilités», l'ouvrage de Francis Ginsbourger oppose une hypothèse diamétralement opposée: elles seraient étroitement liées à des facteurs internes, et notamment à la réorganisation du travail dans les administrations. Sur la base de sa double expérience de consultant et de chercheur, l'auteur propose une réflexion, personnelle et originale, en s'appuyant sur une série d'enquêtes menées au cours de ces dix dernières années dans trois services publics différents. Le premier cas est celui du département «Bus» de la RATP, auquel l'auteur consacre un chapitre afin d'y analyser la politique de rationalisation menée en interne depuis les années 1990. Qu'il s'agisse des démarches de certification et de gestion de la qualité, de la réorganisation du travail dans les dépôts ou encore de la récente «Bus Attitude» – un dispositif formalisant les

conditions d'accès et d'usage du bus tant pour les voyageurs que pour les machinistes – Francis Ginsbourger explore les tensions que ces innovations ont soulevées en matière de définition de la qualité de service, de sa mesure et de sa relation incertaine avec la productivité ou l'insécurité. La formalisation de la qualité de service peut ainsi être l'occasion de rapprocher l'encadrement des agents de base, en contribuant à un débat sur les conditions de travail et sur la satisfaction de publics nécessairement hétérogènes et variables selon les situations de la vie quotidienne, mais que les machinistes finissent par bien connaître. Cette expérience des agents exposés en première ligne, bien que déterminante dans l'ajustement de l'offre de service au territoire, demeure toutefois trop peu valorisée – quand elle n'est pas tout simplement niée. Pourquoi s'en préoccuper, en effet, dès lors que les instruments de mesure ne prennent en compte, en matière de qualité de service, que les seules conditions de transport des usagers (respect des horaires, ponctualité, confort et propreté des véhicules, taux de remplissage, voire sourire du conducteur au travers de gestes élémentaires de civilité), mais sans prise en considération du travail, qui doit s'intensifier pour y parvenir, ni des conditions concrètes de mobilité des usagers leur permettant d'accéder aux bus?

Le cas des établissements pénitentiaires, rapporté dans un autre chapitre, inspire à l'auteur une argumentation voisine. Il y raconte, de manière très convaincante, sa découverte d'une maison d'arrêt, au fur et à mesure qu'il accompagne trois factions différentes de surveillants. Il souligne la diversité des situations de travail, selon que les agents sont seuls ou accompagnés de collègues, selon qu'ils peuvent parler ou non avec les détenus, ou encore qu'ils doivent faire face à une urgence ou à un manque de personnel. L'auteur insiste sur la multiplicité des postes de travail, comme la surveillance des parloirs, le greffe, les promenades, le travail depuis

l'échauguette ou le mirador. Le lecteur saisit alors les gestes ordinaires accomplis par ces agents: les coups d'œil à l'ocilleton, les rappels à l'ordre, les mini-accrochages avec les détenus. Il comprend les contraintes de l'organisation, dominée par la gestion des mouvements, des transfèrements, des flux, auxquels il faut sans cesse adapter les ressources en personnels. Ce qui apparaît central, dès lors, c'est l'importance des accommodations auxquelles les règles de l'organisation donnent lieu, c'est-à-dire la capacité des surveillants à «arranger la sauce». En facilitant la traduction de la demande de tel détenu qui ne parle pas le français, en autorisant tel autre à prendre une douche non réglementaire, en gérant les conditions d'accès à la salle de jeux, ils assurent, telle une soupape régulant la pression, un ajustement salutaire. Cette expérience locale n'est toutefois guère prise en compte par le management, que ce soit dans la réorganisation des équipes ou dans la gestion du temps de travail.

Le troisième cas étudié est celui de professionnels de l'enfance confrontés à la réorganisation des services d'accueil des enfants de la Ville de Paris. L'auteur décrit le souci d'accueil et de pédagogie dont font montre les personnels des crèches, des garderies et des écoles maternelles, vis-à-vis des parents. Même s'il a pu être contrarié par une gestion des compétences de ces agents qui les réduit à leur seule composante technique, et même s'il est toujours tentant d'opposer les fonctionnaires et leurs publics, un dialogue entre professionnels et usagers a été organisé, pensé et reconnu en vue de débattre des conditions de leur coopération (élargissement des plages horaires, utilisation des locaux scolaires à des fins non scolaires, prévention des risques d'exclusion, etc.). Ces échanges inédits apparaissent bénéfiques: non seulement ils permettent un meilleur ajustement de l'offre de service, mais ils le font en contribuant à la définition partagée d'un bien commun.

Ainsi, l'angle d'approche emprunté par l'étude de Francis Ginsbourger, quel que soit le terrain, est toujours le même: approcher les services publics à partir de leur organisation, en interrogeant les effets de la politique managériale sur l'activité des agents de base et sur les formes et les enjeux du dialogue social. Francis Ginsbourger montre – c'est là un premier élément, important, de conclusion – les conséquences de l'absence d'association tant des agents de base que des usagers aux politiques dites « de modernisation » mises en œuvre dans les services publics. Des changements organisationnels sont projetés ou réalisés, mais sans tenir compte de la compétence des agents de première ligne, en relation directe avec les usagers. Tout se passe comme si les premiers n'étaient jamais que des exécutants mécaniques de la prescription, le chauffeur de bus étant réduit à un simple « machiniste » dépourvu d'expertise de l'espace public et des mobilités des habi-

tants sur un territoire, le surveillant de prison étant considéré comme un simple gestionnaire de flux humains ne se souciant nullement d'établir des relations personnalisées avec les détenus et de gérer des situations critiques. Quant aux usagers, leur expérience est recueillie au travers d'indices et de ratios d'évaluation, qui les

réduisent, au nom de « l'orientation client », à des cibles de marketing. Il n'est pas certain, de ce point de vue, que les bureaucraties actuelles, que l'on prétend « modernes » et « ouvertes sur l'usager », soient très différentes de celles qui les précé-

décidés d'en-haut, de manière technocratique, sans égards pour les situations concrètes des professionnels. En fait, les changements sont, le plus souvent, gérés dans le déni de l'expérience de travail. Il en résulte une violence accrue, pour les personnels, privés qu'ils sont des ressources qu'ils s'étaient forgées, dans la durée, pour agir. Le problème, en effet, tient aux tensions de la relation de service, constitutive d'une activité qui ne se réduit jamais à l'application d'un programme. Les raisons ne tiennent pas seulement à l'inévitable débordement de la prescription, que les sociologues du travail ont classiquement mis en évidence, à propos des organisations industrielles. Elles renvoient plutôt aux contraintes propres à la relation de service; à l'importance des interactions qui font de la prescription un outil, à l'usager comme coproducteur (et non plus comme destinataire), à l'importance de la singularisation de la prestation (qu'il faut pouvoir rattacher ou dédier à des personnes).

L'invitation à renouveler le dialogue social que l'auteur formule dans l'ouvrage est une conséquence des constats qu'il a établis, destinés à favoriser la remontée d'expérience de ce qui se passe vraiment sur le front de l'interaction avec le public, à imaginer des espaces de débats



daient! Deuxième élément important de conclusion: l'absence de prise en considération de ce qu'il se passe aux échelons les plus inférieurs de l'organisation se heurte à la réalité: les régulations informelles, qui assuraient une gestion collective des écarts à la norme, sont mises à mal par des changements largement improvisés et

entre professionnels, usagers et tutelles ou encore à repenser les parcours professionnels des agents de en relation avec le public. Ce troisième élément de conclusion est un argument central de l'ouvrage. Il montre que la mise à distance des professionnels et des usagers est une source de violence. À l'inverse, l'histoire des organisations montrerait qu'à chaque fois que des possibilités de rapprochement et de dialogue entre agents et usagers ont été ménagées, il en est ressorti une intercompréhension et une meilleure régulation de leurs rapports. Le cas étudié (les services de la petite enfance de la Ville de Paris) sert ici d'illustration. Cependant, le point le plus remarquable de cette conclusion réside, selon moi, dans ce qui conduit l'auteur à formuler ces recommandations, à savoir une «résistance au changement» constante et continue des managers eux-mêmes, incapables qu'ils sont de réformer leur perception du réel. L'ouvrage est très riche en extraits d'entretiens, il restitue avec soin de belles enquêtes, sans les dissocier des questions que l'auteur découvre, ou se pose, sur le moment, et il explore les limites de la ratio-

nalisation industrielle du travail, à l'œuvre, aujourd'hui, dans les services publics. Qu'il s'agisse de gestion des ressources humaines – en termes d'évaluation des compétences, de formation, de santé au travail – ou des modes d'organisation concrète du travail – impliquant une réflexion sur les instruments de mesure ou encore sur le cadrage institutionnel servant à régler l'action des professionnels –, l'ouvrage de Francis Ginsbourger est à la fois documenté et judicieusement critique, tout en demeurant optimiste. On pourra seulement, c'est ma seule réticence, ne pas suivre complètement l'auteur lorsqu'il considère qu'en se parlant mieux, on agit mieux. Certes, les vertus du dialogue – et du dialogue social, en particulier – ne sont plus à démontrer: l'instauration d'espaces de discussion entre professionnels, usagers et directions, dès lors qu'ils sont pris au sérieux, permet de «civiliser» la relation de service et de débattre de la finalité publique des institutions. Du reste, ce principe a inspiré un certain nombre de réformes menées au nom du renouvellement de la vie démocratique, visant une «partici-

pation» des intéressés au fonctionnement des institutions publiques: on pense, par exemple, aux habitants intervenant dans les conseils de quartier (loi Vaillant du 27 février 2002) ou aux associations de malades siégeant dans des instances de décision d'établissements de santé (loi Kouchner du 4 mars 2002). Mais ce sont là des innovations qui trouvent de nombreuses limites. On pourra citer l'ouvrage lumineux, bien que déjà ancien, de Jacques Godbout, *La participation contre la démocratie* (Montréal: Éditions coopératives A. Saint-Martin, 1983), qui montrait qu'en participant à la gestion des affaires, l'utilisateur est littéralement pris dans des débats de production, invité à prendre position sur des sujets qu'il ne maîtrise pas, et qu'il finit par être disqualifié. À l'inverse, peut-être faut-il croire aux vertus du conflit et de l'interpellation, dès lors que les usagers parviennent à partager leur expérience et à faire valoir une cause collective (ce qui est loin, bien évidemment, d'être toujours possible)?

Jean-Marc WELLER

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## TESTIFYING

## STIMULATING A FRAGILE PRESS: ECHOS FROM AN AGITATED HISTORY

*Jacques BARRAUX interviewed by Nicolas MOTTIS*

The French press specialized in the economy is fragile, having often experienced upheaval over the past thirty years. Its landscape has been remodeled several times, as periodicals have appeared, disappeared, merged... and as shareholders (sometimes the same ones) have bought in or sold out in a relatively short time, or as radical shifts have occurred in business models, especially during recent years with the Internet's explosive growth. Based on interviews with a key player in this field, this article places in perspective the managerial issues with which the heads of firms specialized in the press must cope.

## TRIAL BY FACT

## DEVELOPING AMBULATORY SURGERY: THE LIMITS OF POLICIES WITH INCENTIVES

*François ENGEL, Maxime CAUTERMAN and Ayden TAJAHMADY*

Ambulatory surgery illustrates the difficulties of implementing decisions in public health. Given the lack of thought devoted to the coherence of messages, the behavior of patients, the impact of decisions and the way they are espoused at all levels of operation, a decision — even one deemed strategic by health authorities — runs a high risk of not being applied very fast. On the contrary, the development of ambulatory surgery might ensue from initiatives taken by players in the field, independently of incentives set at the national level.

## TRIAL BY FACT

## THE EUROPE OF MASTER'S DEGREES: THE BOLOGNA PROCESS THROUGH THE GERMAN, ENGLISH AND FRENCH CASES

*Nicolas MOTTIS*

The management of institutions of higher education in Europe is undergoing a revolution: the harmonization of diplomas, international accreditation, international rankings, the "internationalization" of student bodies and teaching staffs, reductions in public funding, etc. Despite variations from country to country in application and in traditions, harmonization is under way as part of the EU's Bologna Process for creating a European Area of Higher Education. The case of the "Master's degree" called the MBA represents a cornerstone in these trends. This description of what is happening in Germany, Great Britain and France places the "elite institutions" there in the light of their common reference mark, namely the "typical" American model. Several European institutions now face strategic dilemmas about overhauling their curricula. Is it reasonable to copy the outdated MBA models? It would be wiser to take a second look: the determination to fall in line with norms that are not really normative would eventually be detrimental to higher education in Europe.

## DEBATES

## FIGHTING AGAINST PSYCHOLOGICAL HARASSMENT AT THE WORKPLACE: A PROPOSAL FOR INTERVENTION

*Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY and Richard WINTER*

Many human resource departments admit that they feel unequipped for handling grievances related to psychological harassment. A real case serves to show how hard it is to make the diagnosis and handle the situation. This

## DEBATES

research is original since it uses information from human resource departments and does not, as in most studies on this topic, have its source in surveys and accounts made from victims' viewpoints. Psychological harassment is taken to be a process in four phases; and a process of intervention is proposed that seeks to make a diagnosis, be preventive and manage psychological harassment at the workplace. This article is followed by a comment from a member of the editorial board, Rachel Beaujolin-Bellet, and by Gwénaëlle-Rocaboy's reply.

## PSYCHOLOGICAL HARASSMENT AT THE WORKPLACE: AN AFFAIR TO HANDLE WITH CARE

*Rachel BEAUJOLIN-BELLET's comment on Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY and Richard WINTER's article.*

## OVERLOOKED ..

## JOB-RELATED CULTURES AND INTEGRATION AFTER A MERGER: INTEGRATING FINANCIAL REPORTING SYSTEMS WHEN AXA ACQUIRED NIPPON DANTAI

*Michaël VIEGAS PIRES*

Does it suffice, for acquisitions or mergers to be successful, that the right strategic choices and financial arrangements be made? The failure of half of these operations is proof that the answer is "no". The ability to integrate the merged firms is a decisive factor in success, whence important human problems related to national, cultural and organizational differences. Given these impediments, do job-related "cultures" exercise the federating power of a "professional cement"? The acquisition of a Japanese firm (Nippon Dantai) by the insurance group AXA is examined, in particular the financial reporting systems in the two firms. Are shared ideas about professional roles synonymous with convergence? The finely shaded reply herein calls for devoting more thought to job-related cultures.

## IN QUEST OF THEORIES

## DISTRIBUTED VERSUS CENTRALIZED GOVERNANCE, THE TWO STRATEGIES OF AUTOMOTIVE TELEMATICS

*Gilles GAREL and Christian NAVARRE*

Automotive telematics is what makes a car communicative and interactive, specifically the services that, based on new information and communication technology, can be provided to automobilists through a telecommunications network. This Eldorado has spurred a gold rush among car-makers, telecommunication operators, auto-parts manufacturers, computer companies, multimedia firms and specialists in GPS systems. In many regards however, automotive telematics is a myth. Several projects have run aground, and the most frequently used system (General Motors' OnStar) is not really a model to be copied. In fact, it is not being copied. Might the reason be that automotive telematics refers to three historically distinct realms: car-makers, telecommunication operators and the firms that provide contents to the new systems of information and communication? Might automotive telematics not lie outside the scope of any traditional competitive strategy based on a single big firm trying to win? An effective model would necessitate a strategy of cooperation and a

governance distributed among all concerned parties. Otherwise, the supply of telematic services will fall far short of what current technology is able to accomplish.

#### THE FREE GIFT: THE CASE OF A PUBLIC ESTABLISHMENT

*Yvan BAREL and Sandrine FREMEAUX*

The dominant paradigm for analyzing on-the-job relations invokes reciprocity. Fitting into this paradigm, the "logic" of the gift/countergift (Mauss) postulates that exchanges cannot continue in situations marked by a too strong asymmetry; but it adds a new idea, namely the "calculation taboo" (Bourdieu): the desire for a countergift is not always shown, nor even conscious. Alongside the logic of reciprocity, another concept has cropped up: the "existential" or "free" gift that suffices in and of itself (Caillé and Godbout; Dumond). Is the existential gift, which is not linked to any expectation

of a return, what gives meaning to work? A study of this phenomenon was conducted with wage-earners during the drawing up of an "establishment project" at CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires), a public organization in France that offers various services (cafeterias, dormitories, scholarships, social and cultural activities, international opportunities) to students. Some of the semidirective interviews conducted with a cross-sectional sample of 37 wage-earners provide evidence of an attachment to a logic of marketplace reciprocity, whereas others bear testimony to a logic of making gifts to students. For many of these wage-earners, the free, personal, nonstrategic relations with students in this public service were of special importance.

*Jean-Marc WELLER: PUBLIC SERVICES FACED WITH ACTS OF VIOLENCE.* On Francis Ginsbourger's *Des services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, (Paris, ANACT, 2008).

## AN UNSEREDEUTSCHSPRACHIGEN LESER

#### ZUR BELEBUNG EINER UNBESTÄNDIGEN WIRTSCHAFT: LEHREN AUS EINER BEWEGTEN GESCHICHTE

*Gespräche mit Jacques BARREAUX, Nicolas MOTTIS*

Die französische Wirtschaftspresse ist ein schwacher Sektor, in dem sich seit dreißig Jahren viele tiefgreifende Veränderungen vollzogen haben. Zahlreiche Umstrukturierungen führten zum Verschwinden alter und zur Einführung neuer Titel, zu Fusionen, zum Ein- und Ausstieg von Aktionären (manchmal denselben), die kurzfristige Ziele verfolgten, oder zu radikalen Veränderungen von Wirtschaftsmodellen, insbesondere in den letzten Jahren aufgrund der rapide wachsenden Bedeutung des Internets. In diesem Artikel, der sich auf Gespräche mit einem wichtigen Akteur dieses Sektors bezieht, werden die gegenwärtigen Herausforderungen analysiert, mit denen die Verantwortlichen der Presseunternehmen konfrontiert sind.

#### ZUR ENTWICKLUNG DER AMBULATORISCHEN CHIRURGIE: DIE GRENZEN DER ANREIZPOLITIKEN

*François ENGEL und die Ärzte  
Maxime CAUTERMAN und Ayden TAJAHMADY*

Anhand des Beispiels der ambulatorischen Chirurgie, verfolgt dieser Artikel das ehrgeizige Ziel, die Schwierigkeiten aufzuzeigen, die im Zusammenhang mit der Ausführung gesundheitspolitischer Beschlüsse entstehen. Fehlt es an Überlegungen über die Kohärenz der politischen Maßnahmen, über das Verhalten der Patienten, über die Auswirkung der Beschlüsse und über ihre Übernahme auf allen entscheidenden Ebenen, so besteht die Gefahr, dass ein Beschluss – auch wenn er von den Gesundheitsbehörden als strategisch eingestuft wird – nicht schnell umgesetzt wird. Die Autoren zeigen, wie im umgekehrten Fall die Entwicklung der ambulatorischen Chirurgie aus lokalen Initiativen hervorgehen kann, die nicht von Anreizmaßnahmen auf nationaler Ebene abhängen.

#### DAS EUROPA DER MASTERABSCHLÜSSE: DER BOLOGNA-PROZESS IN DEUTSCHLAND, ENGLAND UND FRANKREICH

*Professeur Nicolas MOTTIS*

Das Management der europäischen Universitäten und Hochschulen erlebt eine wahre Revolution. Die Ziele: Harmonisierung der Diplome, internationale

Beglaubigungen, weltweit gültige Normen, Internationalisierung der Lehrkörper und Studenten, Reduzierung der staatlichen Finanzierung, etc. Trotz der von Land zu Land sehr unterschiedlichen Durchführungsbestimmungen und Traditionen ist dieser Harmonisierungsprozess im Ablauf begriffen. Der Fall des Master-Diploms, oft MBA genannt, stellt das wichtigste Element dieser Entwicklungen dar. Dieser Artikel beschreibt, was sich in Deutschland, Großbritannien und Frankreich, insbesondere in den jeweiligen „Elite-Instituten“, ereignet, und setzt diese in Bezug zum „typischen“ Modell amerikanischer Herkunft, das als Referenz gilt. Viele europäische Bildungseinrichtungen befinden sich heute in einem wahren strategischen Dilemma, wenn sie mit der Aufgabe konfrontiert werden, ihr Ausbildungsprogramm umstellen zu müssen. Aber ist es wirklich vernünftig, MBA-Studiengänge kopieren zu wollen, die schon überholt sind? Wir wären gut beraten, noch einmal zu überlegen: der Wille zur Anpassung an Normen, die keine sind, könnte sich für die europäischen Universitäten und Hochschulen im Endeffekt sehr nachteilig auswirken.

#### ZUR BEKÄMPFUNG DES MOBBINGS AM ARBEITSPLATZ: VORSCHLAG FÜR EIN INTERVENTIONSVERFAHREN

*Dr. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY und  
Dr. Richard WINTER*

Gibt es ein Interventionsverfahren, das Leitern für Personalentwicklung und Managern die Möglichkeit gäbe, dem Mobbing am Arbeitsplatz entgegenzutreten? Viele Personalleiter geben zu, dass sie diesem Typ von Beschwerden hilflos gegenüberstehen. Die Autoren nehmen Bezug auf einen Mobbing-Vorfall und zeigen, wie schwierig es ist, eine Diagnose zu stellen, und wie problematisch der Umgang mit einer solchen Situation sein kann. Mobbing wird hier als ein Prozess in vier Phasen untersucht, und die Originalität dieser Arbeit besteht darin, dass als Informationsquelle das Management für Personalentwicklung mobilisiert wurde, und nicht, wie es in den meisten Forschungsarbeiten zu diesem Thema der Fall ist, Umfragen bei Opfern und deren Meinungen. Die Autoren sind der Ansicht, auf diese Weise einen Interventionsprozess vorschlagen zu kön-

## DEBATE

nen, der darauf abzielt, zu diagnostizieren, vorzubeugen und dem Mobbing am Arbeitsplatz entgegenzutreten. Dieser Artikel hat die Reaktion einer Referentin des Redaktionsausschusses hervorgerufen, Rachel Beaujolin-Bellet, deren Kommentar im Anschluss an diesen Artikel abgedruckt ist. Wir veröffentlichen auch die Antwort von Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy auf diesen Kommentar. (siehe nachstehenden Artikel)

#### MOBBING AM ARBEITSPLATZ : MIT VORSICHT ZU BEHANDELN

*Kommentar zum Artikel von Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY und Richard WINTER  
Rachel BEAUJOLIN-BELLET*

#### BERUFSKULTUR UND INTEGRATION IM GEFOLGE VON FUSIONEN UND ANKÄUFEN ZUR INTEGRATION DER REPORTING-SYSTEME NACH DEM ANKAUF VON NIPPON DANTAI DURCH AXA

*Michael VIEGAS PIRES*

Genügt es, eine richtige strategische Entscheidungen zu treffen und ein gutes Finanzierungskonzept vorzulegen, um eine Fusion und einen Ankauf erfolgreich durchzuführen ? Das Scheitern der Hälfte solcher Operationen beweist, dass diese Bedingungen nicht ausreichen. Die Fähigkeit der zusammengeschlossenen Gesellschaften, diese Integration zu bewerkstelligen, ist tatsächlich ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Fusions- und Ankaufprozessen. Es ist eine Phase, die beträchtliche menschliche Probleme aufwirft, die sich aus den kulturellen, organisatorischen und nationalen Unterschieden erklären. Haben angesichts dieser Hindernisse „Berufskulturen“ eine verbindende Kraft und stellen sie wirklich eine professionelle Integrationsbasis dar ? Der Artikel analysiert den Ankauf einer japanischen Gesellschaft (Nippon-Dantai) durch die Versicherungsgruppe AXA und untersucht insbesondere die Integration der Reporting-Systeme nach diesem Zusammenschluss. War die gemeinsame Konzeption der professionellen Rolle gleichbedeutend mit Konvergenz ? Die nuancierte Antwort des Autors ist eine Aufforderung, mehr über die Variablen der Berufskultur nachzudenken.

#### STREUUNG DES FÜHRUNGSWISSENS STATT ZENTRALISIERUNG : DIE ZWEI STRATEGIEN DER AUTOMOBIL-TELEMATIK

*Gilles GAREL und Christian NAVARRE*

Was ist Automobil-Telematik ? Es ist die Gesamtheit der Vorrichtungen, die ein Auto kommunikativ und interaktiv machen. Genauer gesagt handelt es sich um alle Dienstleistungen auf der Grundlage der Datentechnik, die den Automobilbenutzern über ein Netz von Datenübermittlungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden können. Es ist ein Eldorado, das auf Automobilhersteller, Firmen der Telekommunikationsbranche, Ausrüster, EDV-Gesellschaften, Multimedia-Firmen und Navigationsspezialisten eine starke Anziehungskraft ausübt. Aber Gilles Garrel hält die Automobil-Telematik in vielerlei Hinsicht für einen Mythos. Viele Projekte sind gescheitert und das zur Zeit meistbenutzte System (OnStar von General Motors)

## VERKANNTE REALITÄTEN

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## MOSAİK

kann nicht unbedingt als nachahmenswertes Modell angesehen werden. Und das ist es übrigens auch nicht gewesen. Liegt es daran, dass die Automobil-Telematik von drei unterschiedlichen und historisch getrennten Sphären abhängt : von der Automobilherstellung, der Telekommunikationsbranche und von den Programmlieferanten ? Der Autor stellt die Hypothese auf, dass traditionelle Wettbewerbsstrategien, wie sie große Unternehmen zur Durchsetzung ihrer Ziele verfolgen, für Automobil-Telematik nicht geeignet sind. Zur Schaffung eines effizienten Modells bedarf es einer kooperativen Strategie und eines Führungswissens, an dem alle betroffenen Akteure partizipieren. Andernfalls wird das Angebot an Telematik diesseits der Möglichkeiten bleiben, die die Technologien zu verwirklichen imstande sind.

#### DIE UNENTGELTLICHE GABE. EINE STUDIE ÜBER EIN ÖFFENTLICHES UNTERNEHMEN

*Yvan BAREL und Sandrine FREMAUX*

Die Logik der Gegenseitigkeit ist der dominierende analytische Rahmen für das Arbeitsverhältnis. Die Logik der Gabe und Gegengabe gehört in dasselbe Bezugssystem. Es setzt voraus, dass keine Tauschrelation eine Situation überleben kann, die allzu stark durch Asymmetrie geprägt ist (Mauss, 1924). Aber eine weiterer Gedanke betont das „Tabu des Kalküls“ (Bourdieu, 1980) : der Wunsch nach einer Gegengabe wird nicht immer offenbar und auch nicht immer bewusst. Neben der Logik der Gegenseitigkeit macht sich ein anderes Konzept geltend : die existenzielle oder unentgeltliche Gabe, die sich selbst genügt, und deren Bedeutung in den Arbeiten von Caillé und Godbout (1992), dann von Dumond (2007) hervorgehoben wurde. Ist die existenzielle Gabe, die keinerlei Erwidderung erwartet, das, was der Arbeit Sinn verleiht ?

Erfahrungen mit Praktiken des Gebens wurden von Beschäftigten des „Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires“, der französischen öffentlichen Einrichtung, die mit der Aufgabe betraut ist, das Leben der Studenten in vielen Bereichen zu erleichtern (Mensa, Wohnheime, Stipendien, soziale und kulturelle Hilfsleistungen, internationale Kontakte) in einer Studie zum Ausdruck gebracht. Sie wurde anlässlich der Vorbereitung eines Niederlassungsprojekts durchgeführt. Bei den halbwegs direktiven Gesprächen mit 37 Beschäftigten, die einen repräsentativen Durchschnitt darstellen, bezeugen gewisse Äußerungen gegenüber den Studenten eine Bindung an die Warentauschlogik, andere jedoch eine Haltung von Gebenden. In dieser Analyse wird deutlich, dass in öffentlichen Dienstleistungsunternehmen viele Angestellte Wert auf ein persönliches, freies und ein nicht strategisches Verhältnis zu den Benutzern legen.

#### Jean-Marc WELLER : ZUM UMGANG ÖFFENTLICHER EINRICHTUNGEN MIT GEWALTÄTIGKEITEN

Zum Buch von Francis Ginsburger, *Des Services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, Paris, Ed. ANACT, 2008.

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## OPINIÓN

**¿CÓMO GESTIONAR UNA ECONOMÍA FRÁGIL?  
ECOS DE UNA HISTORIA AGITADA***Entrevistas con Jacques BARRAUX realizadas por  
Nicolas MOTTIS*

La prensa económica francesa es un sector frágil que ha conocido numerosos cambios durante los últimos treinta años. El paisaje de este sector ha evolucionado considerablemente, con desapariciones, apariciones, fusiones de títulos, entradas y salidas de accionistas (a veces los mismos) en horizontes cortos o incluso cambios radicales de modelos económicos, en particular estos últimos años debido a la explosión de Internet. El objetivo de este artículo, realizado a partir de entrevistas con un actor clave del campo, es poner en perspectiva los principales problemas de gestión a los que se ven confrontados los responsables de las empresas del sector de la prensa.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**EL DESARROLLO DE LA CIRUGÍA AMBULATORIA  
Y LOS LÍMITES DE LAS POLÍTICAS INCITATIVAS***François ENGEL y los Dr. Maxime CAUTERMAN y  
Ayden TAJAHMADY*

A través del ejemplo de la cirugía ambulatoria, este artículo trata de ilustrar las dificultades relacionadas con la puesta en marcha de las decisiones de sanidad pública. A falta de una reflexión sobre la coherencia de los mensajes, el comportamiento de los pacientes, el impacto de las decisiones y su aprobación a todos los niveles operativos, cualquier decisión, así sea considerada como estratégica por las autoridades sanitarias, corre el riesgo de no poder aplicarse rápidamente. Los autores demuestran cómo, inversamente, el desarrollo de la cirugía ambulatoria puede resultar de iniciativas tomadas por los actores del terreno, independientemente de las incitaciones adoptadas a nivel nacional.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**LA EUROPA DE LOS MASTERS EN FORMACIÓN:  
EL PROCESO DE BOLOÑA A TRAVÉS DEL CASO  
ALEMÁN, INGLÉS Y FRANCÉS***Pr. Nicolas MOTTIS*

Las instituciones europeas de educación superior atraviesan una verdadera revolución: homogenización de los diplomas, certificaciones internacionales, clasificaciones mundiales, internacionalización de los docentes y estudiantes, baja del financiamiento público, etc. A pesar de las modalidades de aplicación y de las diversas tradiciones dependiendo del país, este proceso de homogenización avanza poco a poco. El caso del "Master", frecuentemente llamado MBA, representa la piedra angular de estas evoluciones. Este artículo trata de describir la situación alemana, británica y francesa; en especial, en las "instituciones de alto rango", comparándolas con la referencia común del modelo "típico" americano. Muchas instituciones europeas deben enfrentar verdaderos dilemas estratégicos para rediseñar sus programas de educación. Ahora bien, ¿merece la pena copiar modelos de MBA caducos? Sería prudente pensarlo con calma. Esta voluntad de seguir normas que han perdido su valor podría ser perjudicial, a cierto plazo, para el sistema de educación superior europeo.

## DEBATES

**LA LUCHA CONTRA EL ACOSO PSICOLÓGICO EN  
EL TRABAJO. PROPUESTAS DE UN PROCESO DE  
INTERVENCIÓN***Drs. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY  
y Richard WINTER*

¿Existe un proceso de intervención que permita que las Direcciones de Recursos Humanos (DRH) y los jefes luchen contra el acoso psicológico en el trabajo? Muchas DRH confiesan no saber qué hacer frente a este tipo de problemas.

Basándose en un caso real de acoso psicológico, los autores demuestran la dificultad del diagnóstico y del manejo de la situación. El acoso psicológico se describe en este caso como un proceso en cuatro etapas. La originalidad de la investigación consiste en tomar la DRH como fuente de información y no el punto de vista de las víctimas, como es el caso en la mayor parte de las investigaciones sobre el tema. De esta manera, los autores creen poder proponer un proceso de intervención que trata de diagnosticar, evitar y controlar el acoso psicológico en el trabajo.

Este artículo ha provocado la reacción de un miembro del comité de redacción, Rachel Beaujolin-Bellet, cuyo comentario se publica seguidamente. También publicamos la respuesta de Gwénaëlle-Rocaboy al comentario de Rachel Beaujolin-Bellet. (ver más adelante)

**EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: UN  
PROBLEMA QUE DEBE TRATARSE CON PRUDENCIA***Comentario del artículo de Gwénaëlle POILPOT-  
ROCABOY y Richard WINTER  
Rachel BEAUJOLIN-BELLETT***LAS CULTURAS DE CADA PROFESIÓN Y LA  
INTEGRACIÓN POST-FUSIÓN / ADQUISICIÓN****El caso de la integración de los sistemas de  
reporting durante la adquisición de Nippon Dantai  
por parte de AXA***Michaël VIEGAS PIRES*

¿Basta con tomar las decisiones estratégicas adecuadas y contar con el montaje financiero idóneo para realizar correctamente una fusión-adquisición? El fracaso de la mitad de este tipo de operaciones demuestra que estas condiciones no son suficientes. En realidad, la capacidad de las sociedades fusionadas para realizar la integración es un elemento determinante para el éxito de una fusión-adquisición. Es una fase que puede plantear problemas humanos relacionados con las diferencias culturales, organizacionales y nacionales. Frente a estos obstáculos, la "cultura de cada profesión", ¿desempeña un papel federador y constituye un realcimiento profesional?

El artículo estudia el caso de la adquisición de una sociedad japonesa (Nippon Dantai) por parte del grupo de seguros AXA, y en particular la integración de los sistemas de reporting que conllevó esta fusión-adquisición. La existencia de una concepción común del papel de la profesión, ¿ha sido sinónimo de convergencia? La respuesta moderada del autor nos invita a reflexionar un poco más sobre las variables mismas de la cultura de cada profesión.

## REALIDADES DESCONOCIDAS

**GOBERNANZA REPARTIDA VERSUS GOBERNANZA CENTRALIZADA: LAS DOS ESTRATEGIAS DE LA TELEMÁTICA AUTOMÓVIL***Gilles GAREL y Christian NAVARRE*

¿Qué es la telemática automóvil (TA)? Es el conjunto de dispositivos que hacen que un coche sea un objeto comunicante e interactivo. Mejor aun, es el conjunto de servicios de tipo u origen informático que pueden ofrecerse a los automovilistas a través de una red de telecomunicaciones. Es la tierra prometida hacia la que se abalanzan los fabricantes de automóviles, operadores de telecomunicaciones, fabricantes de equipos, empresas informáticas, firmas multimedia y especialistas de la navegación. Pero para Gilles Garel, la TA es más que nada un mito, al menos en varios aspectos. Muchos proyectos han fallado y el sistema actualmente más utilizado (OnStar, de General Motors) no constituye necesariamente un modelo a seguir. De hecho nadie lo ha seguido. ¿Acaso es porque la TA proviene de tres universos diferentes e históricamente cambiantes: los fabricantes de automóviles, los operadores de telecomunicaciones y los proveedores de contenido? La hipótesis del autor es que la TA no obedece a las estrategias competitivas tradicionales, en las que una gran empresa trata de imponerse por sí sola. La aparición de un modelo eficaz necesita de una estrategia cooperativa y una gobernanza repartida entre todos los actores correspondientes. A falta de ello, la oferta de servicios telemáticos seguirá estando por debajo de lo que las tecnologías permiten realizar.

**EL DON GRATUITO. EL CASO DE UN ESTABLECIMIENTO PÚBLICO.***Yvan BAREL y Sandrine FREMEAUX*

La lógica de la reciprocidad es el marco del análisis dominante de la relación de trabajo. La lógica del don /

contra-don se inscribe dentro de este mismo marco de referencia, afirmando que ninguna relación de intercambio puede sobrevivir a una situación de una asimetría demasiado importante (Mauss, 1924). Asimismo, introduce una idea nueva al poner de relieve el "tabú del cálculo" (Bourdieu, 1980): el deseo del contra-don no siempre es manifiesto, ni consciente. Junto a la lógica de reciprocidad, otro concepto ha hecho aparición: el del don existencial o del don gratuito que se basta a sí mismo y cuya importancia han revelado las obras de Caillé y Godbout (1992), y luego de Dumond (2007). El don existencial, desconectado de la idea de la expectativa del retorno, ¿es lo que da sentido al trabajo?

Los trabajadores del CROUS (Centro Regional de Asuntos Universitarios y Escolares), organismo público francés cuyo objetivo es facilitar la vida de los estudiantes en varios campos (alimentación, vivienda, becas, acción social y cultural, apertura hacia el extranjero) han compartido algunas experiencias sobre los dones. El estudio ha sido realizado durante la construcción de un proyecto de establecimiento. Si, durante las entrevistas semi-dirigidas realizadas con un grupo transversal de 37 empleados, algunos relatos expresan cierto apego a la lógica de reciprocidad mercantil, otras experiencias son testimonios de don a los estudiantes. Este análisis demuestra la importancia, para un gran número de empleados, de la relación humana, libre, no estratégica con los usuarios, en las empresas de servicio público.

**Jean-Marc WELLER : LOS SERVICIOS PÚBLICOS FRENTE A LA VIOLENCIA**

Comentarios sobre el libro de Francis Ginsbourger, *Des services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, París, Ed. ANACT, 2008.

## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### Активизировать хрупкую экономику: отголоски бурной истории

Беседу с Жаком Барро провел Никола Моттис

Экономическая пресса во Франции является хрупким сектором, испытавшим значительные потрясения в течение тридцати последних лет. Панорама этого сектора менялась много раз, с исчезновениями, появлениями, слияниями наименований, вступлениями и выходами акционеров (иногда одних и тех же) в течение коротких периодов времени, или же с радикальными изменениями экономических моделей, в особенности в последние годы из-за бурного роста Интернета. Целью настоящей статьи, основанной на беседах с ключевым действующим лицом этой области, является попытка перспективного взгляда на задачи менеджмента, с которыми сталкиваются руководители предприятий прессы.

### Испытание фактами

#### Развивать амбулаторную хирургию: пределы возможностей стимулирующей политики

Франсуа Энжел и д-р Максим Котерман и Эйден Тажамали

На примере амбулаторной хирургии в статье рассматриваются трудности, связанные с воплощением в жизнь решений, касающихся здоровья населения. В отсутствие размышлений о связности сообщений, о поведении пациентов, о влиянии решений и их адаптированности ко всем операционным уровням, решение – даже если органы здравоохранения считают его стратегическим – рискует быть внедренным в жизнь недостаточно оперативно. Авторы показывают, как, напротив, развитие амбулаторной хирургии может стать результатом инициатив на местах, вне зависимости от стимулирования на национальном уровне.

### Испытание фактами

#### Будущая Европа магистров: Болонский процесс в свете немецких, английских и французских примеров

Антони Кюн и Ив Мулен

Менеджмент европейских высших учебных заведений претерпевает подлинную революцию: гармонизация дипломов, международные аккредитации, классификация на мировом уровне, интернационализация преподавательского и студенческого состава, сокращение государственного финансирования, и т.д. Несмотря на порядок применения и традиции, сильно различающиеся в конкретных странах, процесс гармонизации идет полным ходом. Случай диплома «магистра», часто называемого MBA, представляет собой краеугольный камень этой эволюции. В статье предлагается описание ситуации в Германии, Великобритании и Франции, в частности на примере «элитарных учебных заведений», ставя их в перспективу по отношению к общему критерию, которым принято считать так называемую «типичную» американскую модель. Следовательно, многие европейские учебные заведения сталкиваются сегодня с подлинными стратегическими дилеммами и должны пересматривать свои программы обучения. Но разумно ли стремиться копировать уже устаревшие модели MBA? Нам стоило бы придумать: стремление равняться на вчерашние нормы может принести значительный ущерб европейскому высшему образованию.

### Дебаты

#### Бороться с психологическим преследованием на работе: предложение процесса вмешательства

Д-р Гвенаэль Пуальро-Рокабуа и д-р Ришар Винтер

Существует ли процесс вмешательства, который бы позволил Управлению человеческими ресурсами и менеджерам бороться с психологическим преследованием на работе? Многие управления признают, что бессильны перед лицом подобных жалоб. На примере реального случая психологического преследования авторы показывают, насколько трудно поставить диагноз и как сложно управлять подобной ситуацией. Психологическое преследование рассматривается как процесс, включающий четыре этапа, и оригинальность исследования заключается в мобилизации в качестве источника информации Управления человеческими ресурсами, а не расследований и свидетельств пострадавших, как это происходит в большинстве работ,

посвященных этой теме. Таким образом авторы надеются предложить процесс вмешательства, направленный на диагностику, предупреждение и управление феноменом психологического преследования на работе.

Эта статья вызвала реакцию Рашель Божолен-Белле, референта редакционного комитета, и мы публикуем ее комментарий, равно как и ответ на него д-ра Гвенаэль-Рокабуа (см. ниже).

#### Психологическое преследование на работе: необходимость осторожности при рассмотрении подобных случаев Комментарий к статье Гвенаэль Пуальро-Рокабуа и Ришара Винтер

Рашель Божолен-Белле

### Малоизвестные реалии

#### Культура профессии и интеграция после слияния-приобретения

Случай интеграции систем отчетности при приобретении Ниппон Дантай группой AXA  
Микаэль Вьегас Пирес

Достаточно ли сделать правильный стратегический выбор и удачный финансовый монтаж для успешного проведения операции по слиянию-приобретению (F&A)? Провал половины таких операций свидетельствует о том, что эти условия недостаточны. Способность компаний успешно провести интеграцию после слияния является определяющим фактором успеха F&A. Это – этап, на котором решаются важные кадровые проблемы, связанные с культурными, организационными и национальными различиями. Обладает ли «культура профессии» объединяющей властью перед лицом этих препятствий, и образуют ли они подлинный профессиональный цемент? В статье рассматривается случай приобретения японской компании (Nippon Dantai) страховой группой AXA, и в особенности интеграция систем отчетности после операции F&A. Является ли синонимом конвергенции существование общей концепции профессиональной роли? Нуансированный ответ автора призывает задуматься о самих переменных культуры профессии.

### В поисках теорий

#### Распределенное управление против централизованного управления: две стратегии автомобильной телеинформатики

Жиль Гарель и Кристиан Наварр

Что такое автомобильная телеинформатика (ТА)? Это комплекс мероприятий, благодаря которым автомобиль становится коммуникабельным и интерактивным. Точнее – это комплекс услуг компьютерной природы или происхождения, которые могут быть предоставлены автомобилистам через посредство сети телекоммуникаций. Это – Эльдорадо, к которому устремились автомобилестроители, операторы телекоммуникаций, поставщики оборудования, компьютерные и мультимедийные компании и специалисты по навигаторам. Многие проекты потерпели неудачу, и самая распространенная сегодня система (OnStar фирмы General Motors) вероятно не является образцом для подражания. К тому же, она и не стала таковой. Может быть, потому, что ТА относится к трем различным, не связанным между собой исторически сферам деятельности: автомобилестроителей, операторов телекоммуникаций и поставщиков информационного содержания? Автор предполагает, что ТА ускользает от традиционных конкурентных стратегий, когда крупное предприятие стремится утвердиться единолично. Появление эффективной модели требует стратегии сотрудничества и управления, распределенного между всеми заинтересованными активными участниками. Без этого предложение услуг телеинформатики не будет соответствовать уровню, который позволяют достигнуть новые технологии.

### В поисках теорий

#### Дарение. Случай государственного учреждения Иван Барель и Сандрин Фремо

Логика взаимности представляет собой доминирующие рамки анализа рабочих отношений. Логика дара/ответного дара вписывается в эти же

эталонные рамки, постулируя, что никакие отношения обмена не могут сохраниться в ситуации слишком сильной асимметрии (Маусс, 1924). Но к этому добавляется новая идея, которая ставит на видное место «табу расчета» (Бурдьё, 1980): стремление сделать ответный дар не всегда является явным, ни даже сознательным. Наряду с логикой взаимности появляется другая концепция: экзистенциального дарения, вполне самостоятельного, важность которого продемонстрировали труды Кайе и Годбу (1992), и затем Дюмона (2007). Лишенный связи с каким бы то ни было ожиданием взаимности, экзистенциальный дар, быть может, придает смысл труду...

Опыт такого дарения был проведен работниками Регионального центра университетской и школьной помощи (CROUS) – французского государственного учреждения, призванного облегчать жизнь студентов в самых различных областях (общественное питание, жилье, стипендии, социальная и культурная работа, открытость в международном плане). Исследование было проведено по случаю разработки проекта учреждения. Если в ходе полудирективных собеседований,

проведенных с трансверсально выбранными тридцатью семью служащими, некоторые из них свидетельствуют от приверженности к логике коммерческой взаимности, другие свидетельства, напротив, говорят о желании сделать дар студентам. Анализ показывает, что для большого числа работников важны личные свободные и не стратегические отношения с пользователями, обращающимися в учреждения, оказывающие услуги населению.

### Мозаика

**Службы общественного назначения перед лицом насилия**  
О книге Франсиса Женсбурже «Службы общественного назначения перед лицом насилия. Создавать организации, призванные стать источниками гражданской ответственности». Париж, изд-во ANACT, 2008.

Жан-Марк Велле

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, PREMIER BILAN

Éditorial – *François Valérian*

Les pôles de compétitivité : état des lieux et perspectives au printemps 2008 – *Grégoire Postel-Vinay*

#### Des expériences locales

Le Pôle Nucléaire de Bourgogne, ou l'art du décalage – *Frédérique Pallez et Stéphanie Fen Chong*

Le nouveau dynamisme industriel de la Région Nord-Pas de Calais – *Francis Wallart*

Imaginove, un pôle de compétitivité globale – *Ludovic Noël*

Minalogic et l'écosystème économique grenoblois – *Jean Therme*

Les solutions communicantes sécurisées – *Céline Haouji*

La contribution d'un centre de recherches appliquées à l'innovation et au développement économique local : le rôle du Pôle de Plasturgie de l'Est (PPE) – *Claude Trink et Gilbert Pitance*

L'intégration d'une stratégie de développement durable dans les pôles de compétitivité : l'exemple de la Cosmetic Valley – *Denis Chabault*

Un cluster dynamique pour les TIC dans l'Ontario – *Allison Bramwell*

#### Des regards transversaux

Les pôles de compétitivité et l'intervention des agences de financement de la recherche et de l'innovation – *Jean-François Guthmann*

Formation et pôles de compétitivité – *Claude Maury*

L'Observatoire des pôles de compétitivité – *Thierry Weil*

Les clés de succès tirées de la comparaison de sept pôles internationaux – *Gabriela Miranda*

Politique comparative des pôles : exemples du Japon et de la Corée du Sud et relations partenariales sectorielles avec les pôles français – *Christian Vicenty*

Pôles de compétitivité et Centres de transfert : comment les articuler ? – *Philippe Lefebvre*

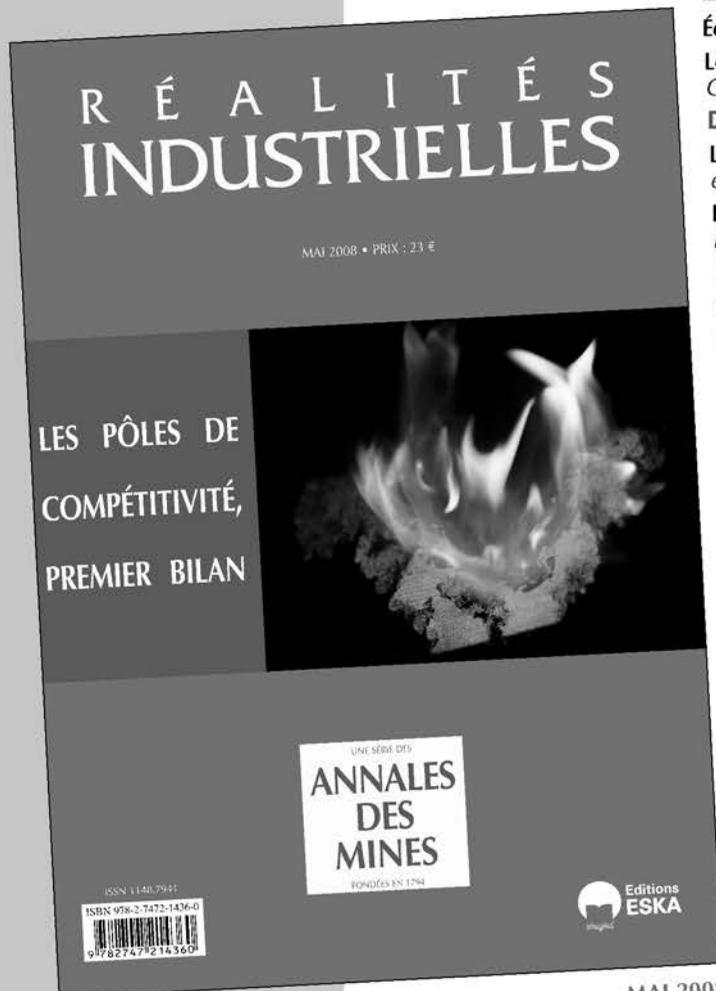
Les pôles de compétitivité : un vrai levier pour l'innovation des PME ? – *Philippe Bassot, Cécile Ezvan, Julie Koeltz*

Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de « cluster à la française » ? – *Julie Tixier, Luciana Castro Gonçalves*

#### HORS DOSSIER

L'ISAE ou le rapprochement de deux grandes écoles d'ingénieurs au cœur du processus d'internationalisation – *François Bouchet*

*Le dossier a été coordonné par Claude Trink*



MAI 2008  
ISSN 1148.7941  
ISBN 978-2-7472-1436-0

## BULLETIN DE COMMANDE

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

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

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* mai 2008 « Les pôles de compétitivité, premier bilan » (ISBN 978-2-7472-1436-0) 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 .....