

L'éditorial du numéro de septembre 1993 de *Gérer & Comprendre* – le premier que j'avais le privilège de signer – débutait par ces mots : « Quatre ans déjà que les ambassades occidentales de Prague, Varsovie ou Budapest ont été submergées par le flot des Allemands de l'Est fuyant leur État-prison, quatre ans qu'à Brême, et ailleurs, les temples ont offert refuge à ceux qui défiaient Honecker et ses miliciens. Depuis lors, le Mur est tombé, l'Allemagne est unie et le rêve est passé. La toute-puissance du mark n'a pu suffire à effacer l'autre mur, celui des mentalités, des habitudes et, surtout, des réalités économiques. Pire encore, les contraintes du marché, ses exigences et ses attermoissements ont fait de nombreux *Ossis* de tous âges des marginaux dans leur propre pays, tiraillés entre révolte et nostalgie ». Il y a de cela, aujourd'hui, tout juste vingt ans, et ce regard jeté sur le monde de cette époque (qui semble déjà bien lointain) ravive en moi des inquiétudes : certes, le mark (remplacé par l'euro) n'est plus et la Chancelière d'aujourd'hui est une « *Ossi* » d'hier. Pourtant : le Mur est-il réellement tombé ?

Marginaux dans leur propre pays ? Jean Louis Peaucelle montre que la révolte des Guadeloupéens d'aujourd'hui rejoint celle des canuts ou des épingliers de jadis ; mais c'est aussi celle des victimes actuelles des fermetures d'usines face à la brutalité de certaines décisions et « à la manière ambiguë dont l'État réagit à ces troubles à l'ordre public ».

Marginaux dans leur entreprise, soumis à la pression des réalités économiques ? Entre mépris et marginalisation : telle est la description que font de la situation de vendeuses tunisiennes L. Hechiche-Salah, M. Touzani et A. Ayari. L'image de bien des salariés, chez nous désormais tout autant que dans les pays émergents, ne s'inscrit-elle pas, à cette lecture, comme en surimpression dans nos esprits ? N'est-ce pas la même situation que vivent, dans leur organisation malade de 'gestionnité', ces acteurs de la santé qu'évoquent M. Detchessahar et A. Grevin ?

Le mur – physique – qui fermait la porte de Brandebourg a beau n'être plus qu'un souvenir, l'autre mur, celui des mentalités, des habitudes et, surtout, des réalités économiques, s'est en revanche singulièrement étendu, ces vingt dernières années !

Ces deux murs, Tatjana Globokar les avait franchis : le premier, en tant que réfugiée Slovène, d'abord en Allemagne, puis en France, et le deuxième, en sa qualité de chercheuse au sein de Gestion et Société, puis du CRG. Multiculturelle tant par son histoire personnelle que par son parcours scientifique, ses travaux ont ouvert des portes dans ce mur d'incompréhensions mutuelles entre gens d'ici et d'ailleurs, entre dirigeants et dirigés. Nous avons eu le plaisir de publier nombre de ses articles : le premier (en 1989), intitulé « Ni père, ni frère », portait un regard (qui apparaît aujourd'hui dramatiquement prémonitoire) sur les difficiles relations entre communautés yougoslaves ; puis un autre – qui fit date –, traitant de l'implantation de Renault en Slovénie, et bien d'autres encore...

Elle était de ceux que Michel Serres nomme les passeurs, ces messagers qui apaisent l'angoisse, la colère ou la peur et qui savent apprivoiser le réel et lui donner sens. Tatjana vient discrètement de franchir une autre porte. Elle nous manque déjà.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série  
des Annales des Mines

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

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

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE  
N° 98 • décembre 2009

**RÉDACTION  
DES ANNALES DES MINES**  
Conseil Général de l'industrie,  
de l'énergie et des technologies

www.annales.org

**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
avec le concours de  
**Bruno SAUVALLE**,  
Ingénieur en chef des mines  
**Isabelle de BÉARN**,  
Secrétaire générale de  
la rédaction de *Gérer & Comprendre*  
**Martine HUET**,  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE  
RÉALISATION**  
**Manne HÉRON (†)**,  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT dit 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. 89-90

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

**COUVERTURE**  
Cavaliers, pièces d'un jeu d'échecs  
en ivoire de morse, Norvège XII<sup>e</sup> siècle.  
Londres, The British Museum.  
Photo © The British Museum,  
Dist. RMN / The Trustees of  
the British Museum.

**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>  
et 4<sup>e</sup> de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE  
COMITÉ DE RÉDACTION**  
Tél. : 01 42 79 40 84  
**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse  
**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC  
**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC  
**Bernard COLASSE**  
Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEFF**  
Secrétaire de rédaction  
**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines  
**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 & COMPRENDRE  
RELECTEURS HORS COMITÉ**  
**Franck AGGERI**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Gilles AMADO**  
Groupe HEC  
**Rachel BEAUJOLIN**  
Reims Management School  
**Pierre-Jean BENGHOZI**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Annabelle-Mauve BONNEFOUS**  
Groupe HEC  
**Florence CHARUE DUBOC**  
École polytechnique  
**François ENGEL**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Francis GINSBOURGER**  
École des mines de Paris  
**Thierry HOMMEL**  
Sciences Po  
**Benoît 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 irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

### LES CRITÈRES DE REJET

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

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

## RÉALITÉS MÉCONNUES

**4**  
 LE STRESS DES VENDEUSES  
 DANS UN CONTEXTE  
 DE PAYS ÉMERGENT :  
 ENTRE MÉPRIS  
 ET MARGINALISATION

Par Lamia HECHICHE-SALAH,  
 Mourad TOUZANI et Asma AYARI

**16**  
 DES GOUVERNEMENTS  
 LIBÉRAUX FACE À DES  
 CONFLITS SOCIAUX

Par Jean-Louis PEAUCELLE

## L'ÉPREUVE DES FAITS

**27**  
 UN ORGANISME  
 DE SANTÉ... MALADE  
 DE « GESTIONNITE »

Par Mathieu DETCHESSAHAR et Anouk GREVIN

**38**  
 DU « DÉVELOPPEMENT  
 DURABLE » AU  
 « DÉVELOPPEMENT  
 RENTABLE » : CHRONIQUE  
 DE LA MARGINALISATION  
 D'UNE DÉMARCHE  
 DE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
 DANS UNE GRANDE  
 ENTREPRISE

Par Aurélien ACQUIER

## EN QUÊTE DE THÉORIES

**51**  
 LES APPORTS DE L'APPROCHE  
 OPTIONNELLE À LA  
 VALORISATION : LE CAS D'eBay

Par Marie PEREZ et Safwan MCHAWRAB

**66**  
 EST-IL DANS L'INTÉRÊT  
 D'UN CV DE « FAIRE  
 DES HISTOIRES » ?

Par Thierry BOUDES, Loïc CADIN  
 et Jean PRALONG

**78**

Arnaud TONNELÉ  
 JOSEPH JACOTOT,  
 UN COACH  
 AU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE  
 À propos du livre  
 de Jacques Rancière  
*Le Maître ignorant -  
 Cinq leçons sur  
 l'émancipation  
 intellectuelle*, 10-18,  
 1<sup>re</sup> éd., Paris, Éditions  
 Fayard, 1987

Sylvie CHEVRIER  
 RECENSION

À propos du livre de  
 Jean-Pierre Segal *Efficaces  
 ensemble – Un défi français*,  
 Paris, Éditions du Seuil, 2009

Daniel FIXARI

PATRON DE RENAULT  
 À propos du livre de  
 Cyrille Sardais *Patron de  
 Renault - Pierre Lefaucheur  
 (1944-1955)*, Paris, Les Presses  
 de Sciences Po, 2009

Christian HERRAULT

L'ÉPREUVE DES DIFFÉRENCES :  
 L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTRE-  
 PRISE MONDIALE  
 À propos du livre de Philippe  
 d'Iribarne *L'épreuve des  
 différences : l'expérience  
 d'une entreprise mondiale*,  
 Paris, Éditions du Seuil, 2009

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**85**

ANGLAIS, ALLEMAND,  
 ET ESPAGNOL

## SOMMAIRE

# LE STRESS DES VENDEUSES DANS UN CONTEXTE DE PAYS ÉMERGENT : ENTRE MÉPRIS ET MARGINALISATION

Face aux profonds changements de leur environnement socio-économique, les entreprises sont de plus en plus préoccupées par leur réussite et leur performance. Cet état de fait, qui était autrefois l'apanage des sociétés développées, se vérifie de plus en plus dans les pays émergents. C'est dans cette logique que les managers de la force de vente exigent de leurs vendeurs davantage de performance. Or, la performance a un prix : le stress professionnel. Cet article a pour objectif de mettre en évidence des stressseurs spécifiques ; une étude qualitative, réalisée auprès de 38 vendeurs de prêt-à-porter tunisiens a permis d'identifier des stressseurs spécifiques à un contexte de pays émergent : la relation particulière qu'entretient le vendeur avec le client, son manque de professionnalisme et son incompréhension du métier et, enfin, le sentiment d'avoir un métier qui le marginalise.

Par Lamia HECHICHE-SALAH\*, Mourad TOUZANI\*\* et Asma AYARI\*\*\*

**D**e profonds changements ont affecté les marchés et les comportements des clients. Ceux-ci, de mieux en mieux informés, sont désormais exigeants en matière de prix, de qualité des produits, de services annexes et d'accueil dans les magasins. La vente devient donc une phase critique pour la réussite et le développement de l'entreprise (CHARRON et HERMEL, 2002). Pivot central de cette fonction, les vendeurs occupent une position stratégique dans l'entreprise ; ils jouent un rôle très important dans la réalisation de ses objectifs et de ses straté-

gies. Les mutations de l'environnement ont ainsi généré de nouvelles responsabilités pour le vendeur. Ce dernier n'est plus considéré uniquement comme un preneur d'ordre ou comme une personne qui

---

\*Enseignant-chercheur, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Tunis.

---

\*\* Enseignant-chercheur, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

---

\*\*\* Chercheur, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Tunis.

informe le client. Sa fonction s'étend au-delà du simple acte de vente : il devient le principal acteur de la veille stratégique de l'entreprise (KNIGHT *et al.*, 2007).

L'importance stratégique des vendeurs conduit les entreprises à exiger d'eux davantage de performance. Cependant, cette performance a un prix : le stress professionnel. Plus que toute autre catégorie socioprofessionnelle, les vendeurs sont touchés par le stress. Or, celui-ci réduit considérablement la performance des vendeurs (BEHRMAN et PERREAULT, 1984). L'entreprise est alors appelée à comprendre les sources de ce stress, afin d'assurer le bien-être physique et psychique de ses vendeurs, qui vivent aujourd'hui un état d'anxiété et de stress (LOW *et al.*, 2001). Cela est particulièrement vrai pour le vendeur tunisien qui exerce dans le secteur du prêt-à-porter. L'environnement dans lequel celui-ci évolue est depuis quelques années en pleine mutation. De nombreuses enseignes internationales du prêt-à-porter, telles que Benetton, Celio, Etam, Mango, Manoukian, Morgan, Sinéquanone, Zara, etc. se sont récemment implantées en Tunisie, et cela a eu des répercussions directes sur le comportement du client. Celui-ci est en effet de plus en plus informé et exigeant. Il est donc important, pour les managers de la force de vente, de mieux connaître les facteurs explicatifs du stress chez les vendeurs. Cette recherche permettra de réfléchir, à partir des sources de stress identifiées, aux mesures à adopter afin de le réduire.

## LE STRESS : SOURCE DE NUISANCE OU SAINÉ RÉACTION ?

L'analyse du stress a suscité l'intérêt de nombreuses disciplines scientifiques, dont, notamment, la biologie, la physiologie, la médecine, la sociologie et l'anthropologie. En gestion, plusieurs modèles sont proposés pour expliquer le stress. Le modèle interactionniste, développé par FRIEDMAN et ROSENMAN (1974), porte sur les différences individuelles face au stress. FRENCH *et al.* (1974) ont formulé une théorie du stress professionnel fondée sur le concept d'adéquation entre la personne et son environnement. Le modèle bidimensionnel de KARASEK (1979) en est assez proche, avec une conception du stress en termes de déséquilibre entre les exigences et les ressources. Il conclut à la nécessité de donner plus de latitude de décision à ceux qui en ont peu et qui subissent des contraintes élevées, afin de les rendre plus efficaces. KARASEK et THEORELL (1990) montrent que cette situation peut être mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel. LAZARUS et FOLKMAN (1984) considèrent l'état de stress comme une représentation interne d'une transaction particulière et problématique entre l'individu et l'environne-

ment. Face à une situation stressante, l'individu procède instantanément à son évaluation de manière subjective. Enfin, le modèle de SIEGRIST (1996) considère que l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne accepte de fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour.

La personnalité, l'expérience et le lieu de contrôle peuvent rendre une situation stressante pour certains, et non stressante pour d'autres. Le facteur personnalité a fait l'objet de nombreuses recherches. Deux types de comportements semblent accentuer ou, au contraire, atténuer le stress chez l'individu (FRIEDMAN et ROSENMAN, 1974) : les individus de type A, plutôt sanguins et davantage sujets au stress, et les individus de type B, plus lymphatiques. La majorité des vendeurs aurait tendance à avoir un comportement de type A (MONTGOMERY *et al.*, 1996). L'expérience au travail peut atténuer ou accentuer le stress. Ainsi, un vendeur sans expérience peut être plus stressé, face à une situation stressante, qu'un vendeur expérimenté (MONTGOMERY *et al.*, 1996). Enfin, le lieu de contrôle est un facteur important en matière de réponse au stress. Le lieu de contrôle peut être interne (LCI) ou externe (LCE). Il permet de décrire les individus selon leur tendance à attribuer ce qui arrive, soit à leur propre comportement (LCI), soit, au contraire, à des facteurs extérieurs à eux (LCE), comme la chance, la fatalité ou encore le pouvoir des autres. Moins tendus et anxieux, les vendeurs LCI éprouvent moins d'ambiguïté, de conflit et de stress que les individus LCE (MONTGOMERY, 1996).

## LES STRESSEURS INHÉRENTS AU MÉTIER DE VENDEUR

Aujourd'hui, les exigences de l'environnement professionnel sont de plus en plus nombreuses et pèsent lourdement sur les vendeurs. Dans la littérature spécialisée, les stressseurs évoqués sont liés au poste de travail, à la carrière, à l'environnement physique et social des vendeurs et à l'organisation.

De par la nature du poste de travail qu'il occupe, la charge de travail confiée au vendeur peut être une source majeure de stress. Le vendeur peut ainsi être confronté à une *surcharge quantitative* (PRAKASH MULKI *et al.*, 2008), lorsqu'il est amené à gérer plusieurs clients à la fois ou lorsque ses horaires de travail sont très chargés (COLLE, 2005). Il peut également être confronté à une *surcharge qualitative*, lorsqu'il se sent incapable d'effectuer une tâche donnée, faute de connaissances ou de compétences. Les vendeurs peuvent également être confrontés à une sous-charge quantitative. De longues périodes d'inactivité ou une routine de travail monotone constituent une importante source de stress et un bon prédicteur d'anxiété,

de dépression et d'insatisfaction au travail (ELLOY et SMITH, 2003). Par ailleurs, le vendeur sédentaire est souvent exposé à une variété de situations communicationnelles qui rendent son « environnement professionnel bien plus difficile que tout autre environnement traditionnel dans un milieu moins dynamique » (GUAY et LACHANCE, 1993, p. 26). Il rencontre ainsi un grand nombre de personnes différentes (clients, fournisseurs et autres membres du personnel), dont les requêtes diffèrent et peuvent être contradictoires (SOHI, 1996 ; MONTGOMERY *et al.*, 1996 ; MONCRIEF *et al.*, 1997 ; BABAKUS *et al.*, 1999). Écartelé entre des tâches dans l'accomplissement desquelles il ne peut satisfaire tous les partenaires (KNIGHT *et al.*, 2007), le vendeur subit alors un *conflit de rôles*, qui augmente son stress (GUAY et LACHANCE, 1993 ; COMMEIRAS, 2003). De même, le vendeur peut être confronté à une *ambiguïté liée au poste*. Les méthodes et les objectifs flous de l'entreprise, les responsabilités et les attentes vagues et le manque d'information augmentent l'ambiguïté de rôle chez les vendeurs et, ce faisant, la tension et le stress (SOHI, 1996 ; ROGER et TREMBLAY, 1999 ; KNIGHT *et al.*, 2007).

Les perspectives de carrière du vendeur sont également génératrices de stress. Généralement, les possibilités de carrière d'un vendeur sont limitées. Il devient de plus en plus rare de voir des entreprises conserver le même vendeur sur une longue période. Cette *insécurité de l'emploi* touche de nombreux vendeurs. Les nouveaux types de contrat de travail, à savoir les contrats à durée déterminée, augmentent l'incertitude chez les vendeurs. Cette incertitude a un effet considérable sur l'équilibre émotif et la santé physique de l'être humain et elle devient elle-même une source principale de détresse et de stress (SEIGNOUR *et al.*, 2007). Finalement, la carrière peut être ralentie par la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle ; cette difficulté touche en particulier les vendeuses, qui, comparées à leurs homologues masculins, sont davantage exposées au stress qu'eux, à cause de la lourde charge des tâches domestiques (PRISCILLA, 2000).

L'environnement physique et social comporte également de nombreuses sources de stress. Les facteurs d'ambiance spécifiques au point de vente dans lequel évolue le vendeur, peuvent comporter de nombreuses sources d'irritation, notamment au niveau olfactif, tactile, sonore et visuel. La posture des vendeurs est également génératrice de stress. Par ailleurs, l'environnement social peut être particulièrement stressant pour le vendeur. En effet, les contacts avec les clients, les supérieurs, les collègues et les subordonnés sont des sources de stress fondamentales. Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus exigeants. Ils sont devenus des spécialistes, sollicités par une concurrence de plus en plus intense (RATAUD, 2003). Les transactions avec les clients se succèdent, sans pour autant aboutir à une relation suivie. Cet aspect répétitif et éphémère est

une source supplémentaire de stress pour les vendeurs (LORIOU, 2004). Les relations supérieurs/subordonnés peuvent être particulièrement pathogènes. Le supérieur hiérarchique peut jouer un rôle essentiel dans la génération du stress chez les vendeurs. Un état de frustration et de tension entre le supérieur hiérarchique et le vendeur peut diminuer la performance de ce dernier. Certains supérieurs hiérarchiques peuvent même exercer un harcèlement moral sur leurs subordonnés (GRIMA et MULLER, 2006). Enfin, les collègues peuvent être particulièrement stressants. Les relations conflictuelles entre vendeurs résultent généralement d'une compétition ou d'une rivalité excessive entre eux, compte tenu des exigences de leur métier et des objectifs de ventes qu'ils doivent atteindre. Sachant que leur salaire est souvent en relation directe avec le nombre de ventes réalisées, certains vendeurs essaieront d'accaparer le maximum de clients entrant dans le magasin, voire de saboter les ventes de leurs collègues. Cela peut éventuellement constituer une source de conflits, de tensions et de stress chez les vendeurs.

Enfin, l'organisation du travail est une source importante de stress : le vendeur est souvent étroitement surveillé et il ne jouit pas de l'autonomie qu'il désirerait ; ce contrôle devient un agent stressant, qui bloque la latitude d'action du vendeur et ne lui permet pas de s'adapter aux demandes des clients (MONTGOMERY *et al.*, 1996). De plus, le vendeur se trouve dans l'obligation de réaliser les objectifs fixés par son entreprise sans la moindre marge de manœuvre et la moindre liberté d'action. Si la direction ne met pas toutes les informations nécessaires à la vente des produits à la disposition des vendeurs, le vendeur sera incapable d'argumenter sa vente, de prendre des décisions et donc de vendre son produit. Cette situation peut engendrer une frustration chez les vendeurs, et augmenter leur stress.

## LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le principal objectif de cette étude étant de comprendre les facteurs à l'origine du stress chez les vendeurs tunisiens de prêt-à-porter, des entretiens individuels semi-directifs auprès de 38 informants ont été menés. Il s'est donc agi d'une collecte de données exploratoire. Toutefois, avant de réaliser les entretiens en profondeur avec les vendeurs tunisiens, nous avons cherché à mesurer le stress des vendeurs. Un score relatif au stress a ainsi été obtenu pour un échantillon de 229 vendeurs, de façon à identifier des individus très stressés, des individus moyennement stressés et des individus pas du tout stressés. Les entretiens en profondeur ont été réalisés, par la suite, avec des vendeurs appartenant à chacune de ces catégories de vendeurs.

Le questionnaire utilisé à cet effet était composé de deux parties : une première partie visant à mesurer le stress (annexe 1) et une deuxième, constituant la fiche signalétique, relative à l'informant. L'échelle de mesure utilisée est celle développée par HOUSE et RIZZO (1972) et adaptée aux vendeurs par SHAHID *et al.* (2005). Cette étude préliminaire a donc permis d'identifier un échantillon de 38 vendeurs et vendeurs responsables, auprès desquels des entretiens en profondeur ont été menés. Le choix de ce nombre se justifie par le principe de saturation. Nous avons veillé à avoir autant de vendeurs que de vendeurs responsables pour chaque entreprise. Le profil des informants interviewés figure en annexe 3.

Durant les entretiens, l'objectif recherché a été la production d'opinions et de témoignages à propos du métier de vendeur et des situations stressantes qui y sont reliées, de manière à faire apparaître des schèmes explicatifs repérables. Le guide d'entretien élaboré (annexe 2) s'articule autour de quatre thèmes majeurs : le poste de travail, les perspectives de carrière, l'environnement physique et social, et l'organisation. Ce guide a été conçu après une synthèse des éléments existants dans la littérature, ainsi qu'après des entretiens préliminaires avec des cadres commerciaux opérant dans le secteur du prêt-à-porter. Lors de ces entretiens, une approche conversationnelle a été adoptée. Afin que les informants soient à leur aise, les incohérences, les contradictions, les pauses et les développements répétitifs n'ont pas fait l'objet de critique particulière. Par ailleurs, les interviewés avaient le choix de s'exprimer en français, en arabe ou dans les deux langues. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 2 heures 30. Ils ont été enregistrés au magnétophone, ce qui a permis de constituer un corpus.

Afin d'identifier des thèmes majeurs à partir des données qualitatives recueillies, chaque retranscription de corpus a fait l'objet de plusieurs lectures. Les propos recueillis en arabe ont fait l'objet d'une traduction ; lorsque les mots ou les expressions arabes n'ont pas d'équivalent en français, lorsqu'ils comportent des connotations ou des références à des champs sémantiques que la traduction française ne permet pas de rendre, une traduction approximative a été fournie. En vue d'identifier des thèmes majeurs à partir des données qualitatives recueillies, chaque retranscription de corpus a fait l'objet de plusieurs lectures. Les facteurs de stress ont été mis en évidence au moyen d'une analyse de contenu thématique. Conformément à la méthodologie traditionnelle d'analyse de contenu, une grille d'analyse a été élaborée au moyen d'une série d'allers-retours entre le corpus et la définition des catégories (BARDIN, 2007).

Les entretiens réalisés avec les vendeurs ont permis de dégager un grand nombre de stressseurs, dont la plupart font écho à ceux de la littérature. Les principales sources de stress qui ont émergé du corpus ont trait,

en effet, au poste de travail (la surcharge quantitative de travail pendant les périodes de ventes massives, accentuée par le manque de formation du personnel de renfort, la sous-charge quantitative pendant les périodes creuses des ventes, le conflit de rôle émanant des attentes contradictoires des clients et de l'entreprise et l'ambiguïté de rôle), à la carrière (la précarité du poste de vendeur), à l'environnement physique (le vendeur doit être constamment en mouvement), à l'environnement social (concurrence déloyale et manque de confiance entre vendeurs, relations tendues avec les responsables et les clients) et, enfin, à l'organisation (absence d'autonomie et de participation à la prise de décision et manque de moyens).

Toutefois, l'analyse de contenu a également permis d'identifier des stressseurs spécifiques à un contexte de pays émergent : il s'agit de (1) la relation particulière du vendeur avec le client, (2) de son manque de professionnalisme et de son incompréhension du métier et enfin (3) du sentiment d'avoir un métier qui marginalise. Les témoignages recueillis pour ces trois thèmes étant sensiblement différents de ceux qu'il est possible de trouver dans la littérature, nous avons fait le choix de leur accorder une attention particulière et de les développer.

## UNE RELATION AVEC LE CLIENT D'UNE NATURE PARTICULIÈRE

L'attitude particulièrement méprisante de certains clients, soulignée par la plupart des vendeurs interrogés, semble être à l'origine d'un stress intense pour ces derniers. De nombreux vendeurs éprouvent, en effet, le sentiment d'être perçus, voire traités, comme un « *esclave* », une « *servante* » ou encore un « *être inférieur* ». Une telle relation avec les clients semble perturber et stresser les vendeurs, qui, se sentant complètement dépréciés, éprouvent des difficultés à exercer leur métier. Le mépris et le manque d'égards ont été évoqués par la totalité des informants, qui signalent des comportements inciviques, des paroles impolies, des attitudes non-verbales traduisant sentiment de supériorité et dédain (regards arrogants, menton levé, gestes de la main et du corps irrespectueux), ainsi que l'absence de salutation, même lorsque l'initiative en est prise par le vendeur. La clientèle des quartiers situés en banlieue et des nouveaux centres commerciaux (Géant, Casino et Carrefour) semble moins stressante et plus appréciée, malgré des attitudes de supériorité manifestes adoptées par certains clients : « *Dans le centre-ville, les clients viennent souvent de quartiers populaires... ; ils sont plus agressifs et même impolis parfois. Par contre, dans les quartiers résidentiels aisés, tu as de vrais clients. C'est vrai, qu'ils ont un complexe de supériorité, mais quand ils achètent, ils ne t'embêtent*

pas ». Par conséquent, les vendeurs qui exercent dans les magasins situés en centre-ville semblent davantage affectés par l'hétérogénéité de la clientèle. Ils déplorent l'attitude peu policée de certains clients, provenant généralement des quartiers populaires. Le mépris et les débordements des clients peuvent s'expliquer par la réputation dont jouit le métier de vendeur en Tunisie : « *Nous, en Tunisie, on ne respecte pas encore le travail de vendeuse ; ce n'est pas un travail qui a de la valeur aux yeux des autres, on perçoit toujours la vendeuse comme une p... En Europe : oui, c'est un métier qui a de la valeur et qu'on respecte... mais en Tunisie, non...* ». La proximité sémantique entre les

éléments constituent sans doute les deux principales raisons expliquant le mépris à l'égard du métier de vendeur. Notons qu'en Tunisie, les formations relatives aux techniques de vente sont peu développées. Pratiquement aucune école de commerce ou de gestion ne propose de formations à la vente. Par ailleurs, contrairement à d'autres contextes où les étudiants acceptent d'occuper ce poste à temps partiel, rehaussant ainsi le niveau du métier, en Tunisie cette tradition est encore à un stade embryonnaire. La plupart des personnes qui exercent un tel métier proviennent généralement de milieux défavorisés, ce qui explique le manque de savoir-faire et de savoir-être relevé chez



© Richard Kalvar/MAGNUM PHOTOS

« De nombreux vendeurs éprouvent, en effet, le sentiment d'être perçus, voire traités, comme un "esclave", une "servante" ou encore un "être inférieur" ». Mannequins exposés dans une vitrine.

notions de travail, de service (*khidma*) et de serviteur (*khidim*) est particulièrement forte dans le dialecte tunisien. Le service est donc souvent perçu comme une source de servitude et d'asservissement. D'où le mépris à l'égard du métier de vendeur, similaire à celui généré par les métiers de garçon de café ou encore de femme de ménage. Cette réalité sémantique dévalorisante est renforcée par le fait que le secteur de la vente et du commerce comporte le plus grand nombre de personnes à faible niveau d'instruction : environ 9 % des intervenants de ce secteur n'ont aucun niveau d'instruction, 39 % ont un niveau primaire et 43 % un niveau secondaire (Source : INS, 2007). Ces deux

la plupart des vendeurs. Selon la majorité des vendeurs interrogés, la vendeuse est généralement considérée comme une fille de « *mauvaise vie* », « *une fille qui fume dans les couloirs des centres* » ou encore « *une fille qui rentre tard chez elle et qui a de nombreux amis masculins* ». Certains ont carrément souligné ressentir de la honte à exercer ce métier : « *au départ, j'avais honte, je ne voulais dire à personne que je travaillais comme vendeuse. Mais après, je me suis habituée* ». D'autres encore signalent avoir accepté ce travail, seulement après avoir été sollicités par une entreprise représentant une marque internationale. Il semble, en effet, plus valorisant de travailler dans une entreprise



commercialisant une marque internationale que chez une enseigne nationale ou une boutique indépendante. Une comparaison entre ces trois catégories de vendeurs a souvent été faite par les informants, à la défaveur de la troisième catégorie. Au-delà de l'extrême précarité de l'emploi, du mauvais encadrement, de l'absence d'affiliation à la caisse nationale de la sécurité sociale, de la faiblesse des salaires, de l'absence de fiche de poste, du devoir de s'acquitter de tâches perçues comme dégradantes, des différences au niveau des segments de clientèle fréquentant les magasins et, conséquemment, au niveau du respect des vendeurs manifestés par les clients ont été signalées. Tous ces éléments contribuent à augmenter le stress des vendeurs travaillant pour une boutique indépendante. La plupart des enseignes nationales en sont encore au stade de l'administration du personnel, l'existence d'une véritable politique de GRH faisant généralement défaut. Ainsi, la seule véritable préoccupation de ces enseignes est le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Certains vendeurs ont également mentionné être victimes de harcèlement sexuel : « *il commence par te dire, "j'achète ces articles à condition que tu sortes boire un café avec moi" ou bien, "voilà mon numéro de téléphone". Et puis tu le revois tous les jours, et même plusieurs fois par jour. Et, ça finit par devenir infernal !* ». Il est important de souligner que de tels comportements sont d'autant moins acceptables qu'ils ont lieu dans un contexte arabo-musulman, où les relations hommes-femmes sont régies par des traditions et des normes strictes. Forcés d'adopter la notion du client-roi, sans nécessairement être convaincus du bien-fondé de ce principe, la plupart des vendeurs s'interdisent de réagir face à ces comportements injurieux. Se sentant totalement impuissants face à de telles attitudes, les vendeurs sont complètement déstabilisés.

## LE MANQUE DE PROFESSIONNALISME ET L'INCOMPRÉHENSION DU MÉTIER

Il convient de noter que, dans le contexte tunisien, rares sont les vendeurs qui ont accès à une formation qui leur permette de maîtriser les techniques de base de la vente, d'apprendre à accueillir, à écouter, à convaincre, à conclure une vente ou à prendre congé d'une manière permettant de bien achever le processus de vente. Contrairement à ce qu'il est possible de trouver dans les pays occidentaux, les vendeurs n'apprennent pas à prendre du recul par rapport à l'acte de vente, à ne pas prendre pour soi les comportements agressifs des clients, à traiter les comportements dysfonctionnels ou à être patients face à des clients exigeants. Cela aboutit à un manque flagrant de professionnalisme. Si les politiques de formation sont totalement défaut chez la plupart des enseignes natio-

nales, les nouvelles recrues des enseignes internationales suivent généralement une formation avant d'occuper le poste de vendeur. Cette formation a pour objectif de souligner les comportements peu professionnels et de développer certains argumentaires de vente : « *À Celio, tu es obligé de dire bonjour, de sourire, de bien parler avec le client... le chewing-gum est interdit, tu n'as pas le droit de faire des choses impolies* ». Cette formation initiale arme, dans une certaine mesure, les vendeurs face aux propos acerbes de la clientèle : « *C'est pour ça que j'ai choisi de travailler à Celio ; si je travaillais dans une boutique, je n'aurais pas pu rester aussi longtemps dans ce poste* ». Au-delà de cette formation initiale au poste de vendeur, aucune formation additionnelle n'est dispensée aux vendeurs, celle-ci étant plutôt considérée comme un coût. Les enseignes nationales et internationales, tout comme la plupart des entreprises tunisiennes, refusent, en effet, d'investir dans la formation. Il en va de même en matière de gestion des carrières, qui ne semble pas faire partie des préoccupations des entreprises. Pour la majorité des vendeurs, la carrière semble être un terme dénué de sens : « *Qu'est-ce que tu as, après responsable ? C'est juste des termes bidons. Tu commences vendeur et après, responsable, et après : il n'y a rien d'autre...* ». De plus, les enseignes nationales et internationales ne cherchent pas à encourager la stabilité du personnel de vente, ni, *a fortiori*, à le fidéliser. Elles souhaitent s'octroyer la possibilité de se débarrasser de ce personnel à tout moment : « *Même si tu restes avec eux 4 ou 5 ans, à la fin, ils vont tout faire pour te mettre à la porte. Ils ne veulent pas s'engager vis-à-vis des vendeurs. Même si c'est une grande marque ou une enseigne internationale, c'est la même chose : ils poussent les vendeurs à quitter l'entreprise, parce qu'ils ne veulent pas titulariser les gens...* »

Le manque de professionnalisme peut également s'expliquer par le niveau d'instruction des vendeurs. En Tunisie, les entreprises ont tendance à embaucher des vendeurs qui n'ont aucun niveau scolaire, le métier de vendeur étant culturellement mal perçu. L'apparence physique des vendeurs (savoir-être) est souvent vulgaire ; ils s'expriment très mal (savoir) ; quant à leurs argumentaires de vente (savoir-faire), ils sont souvent grotesques, voire burlesques. Dans certaines entreprises, toutefois, on remarque une récente prise de conscience de la nécessité d'embaucher des vendeurs plus diplômés (minimum baccalauréat), une politique qu'ont adoptée récemment les enseignes internationales. La plupart des vendeurs recrutés par ces dernières poursuivent des études à l'université. Contrairement aux enseignes nationales, qui se contentent d'embaucher le premier venu, lors des entretiens d'embauche, les recruteurs des enseignes internationales accordent une importance fondamentale au profil. Cela permet à leurs vendeurs d'être davantage respectés par la clientèle et moins vulnérables à ses attaques verbales : « *Je sais qu'à Zara, ils*



font même attention à la tête du vendeur, à son look et, bien sûr, à son niveau... ; chez nous, on embauche n'importe qui ». Ainsi, le niveau des vendeurs fait que ces derniers éprouvent des difficultés pour gérer les relations avec les clients : leur faible niveau d'instruction a des répercussions au niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des vendeurs et il se traduit souvent par une incompréhension totale du métier. Ce manque de professionnalisme des vendeurs semble engendrer un stress très important. De nombreuses attitudes, réprouvées par les clients, car empreintes de vulgarité (« je me souviens d'un client qui, en entendant rire les vendeuses dans la réserve, m'a dit "c'est un magasin ça ou plutôt un cabaret ou un salon de coiffure ?" Tout les dérange et ça en devient insupportable »), agacent les clients et les rendent agressifs vis-à-vis des vendeurs ; d'où le stress ressenti par ces derniers. L'obligation de résultats va également se répercuter à travers des attitudes peu professionnelles. Plusieurs comportements dénotent d'une incompréhension totale du métier de vendeur. Ainsi, les vendeurs ont tendance à se précipiter sur le client dès son entrée dans le magasin, souvent sur la recommandation des managers, et à s'enquérir immédiatement de son intention d'achat pour savoir s'ils ont intérêt à s'investir dans le processus de vente. Par ailleurs, ils s'attendent souvent à ce que le moindre effort se solde par un achat. Cette incompréhension du métier de vendeur transparait dans les propos de la plupart de nos informants, qui nous ont confié éprouver un stress intense lorsqu'un client essaye de nombreux articles sans que cela ne se concrétise par un achat. Les vendeurs qui travaillent dans le centre-ville déplorent la présence de nombreux badauds, qui flânent, sans intention d'achat. Ils semblent donc stressés par la difficulté de nouer de véritables relations avec les clients et par l'évasion commerciale due à la composition sociale de la zone de chalandise : « Les clients des quartiers huppés ne me stressent pas comme ceux du centre-ville : ce sont de vrais clients ; ils rentrent dans le magasin uniquement pour acheter ».

### LE SENTIMENT D'EXERCER UN MÉTIER QUI MARGINALISE

Les vendeurs interrogés considèrent exercer un métier qui les marginalise, ce qui semble être à l'origine d'un stress intense. Cette marginalisation semble, tout d'abord, découler des horaires de travail contraignants, qui font des points de vente de véritables lieux de captivité. Certains éprouvent la sensation d'être enfermés dans une « cage » (« Chaque jour, j'arrive au magasin le matin et je quitte le magasin le soir ; même mon déjeuner, je le prends ici ; je suis ici de 9 h du matin jusqu'à 9 h du soir ; je passe ma vie dans cette boutique :

12 heures, enfermé dans une cage ! ») ; d'autres dans « une prison dorée » (« une prison, une jolie prison, mais une prison quand même »).

La contrainte des horaires donne aux vendeurs interrogés « l'impression de ne pas vivre comme tout le monde ». La majorité des vendeurs interrogés ont souligné ne pas disposer de leur samedi après-midi, de « séance unique » (journée continue) pendant l'été ou encore de soirées durant le mois de Ramadan. Le stress ressenti émane d'un sentiment de ne pas pouvoir faire sa vie comme les autres, fonder une famille ou même se divertir un peu. Les horaires de travail des vendeurs ne leur permettent ni d'avoir une vie sociale, comme la plupart des employés, ni d'entreprendre des activités en parallèle, ce qui semble être à l'origine d'un sentiment de vide et d'une grande souffrance : « Je mets une chaise et je m'assois au fond du magasin, et là, je sens que le magasin est devenu plus grand. Le magasin me bouffe tout mon temps, tout mon temps, toute ma vie ».

Les horaires de travail contraignants rendent également impossible la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle de nombreux informants, ce qui est particulièrement stressant. Les vendeuses mariées semblent davantage concernées par ces difficultés, de tels horaires étant souvent à l'origine de sérieux conflits au sein de leur couple : « Avant, quand j'étais célibataire, ça allait... mais, maintenant, je ne trouve pas de temps pour mon mari et mes enfants. Je sors le matin à 8 h et je rentre à 9 h, 10 h du soir... J'ai une collègue qui est en instance de divorce ; elle a énormément de problèmes, parce qu'elle ne peut pas consacrer du temps à sa maison. Son mari, lui, il a commencé à chercher ailleurs ; et c'est le cas de la majorité de mes amies qui sont vendeuses et mariées ». Dans un contexte arabo-musulman, l'indisponibilité des femmes, qui habituellement prennent tout en charge au sein du foyer, semble difficilement acceptable.

L'existence d'un planning de travail contribue à diminuer le stress ressenti par les vendeurs des enseignes internationales Celio. Ces derniers travaillent généralement par équipe, le matin ou l'après-midi, ce qui leur donne la possibilité de faire autre chose : « À Celio, ils travaillent, soit le matin, soit l'après-midi. Ils peuvent se reposer, avoir du temps pour eux et réaliser leurs objectifs, alors qu'à Paterson, on travaille à plein temps ; c'est donc normal que je sois beaucoup plus stressée que les collègues de Celio ».

Leur rémunération donne également à la majorité des vendeurs interrogés le sentiment d'exercer un métier qui les marginalise. Un fort sentiment d'iniquité est ressenti par la plupart des vendeurs en matière de rémunérations. Le poste de vendeur étant occupé par des personnes dépourvues de qualification, la partie fixe de leur rémunération est particulièrement faible, étant fixée en fonction des qualifications requises. Or, malgré l'existence de primes individuelles ou collectives, la rémunération est jugée inéquitable par les



vendeurs, car elle fait abstraction des nombreux efforts fournis et des contraintes du métier. La partie variable octroyée est calculée uniquement à partir des ventes réalisées. Il est donc évident que la contribution des vendeurs est nettement supérieure à leur rétribution, d'où le stress intense qu'ils ressentent. La rémunération des vendeurs étant particulièrement faible, elle ne permet pas aux vendeurs mariés de subvenir aux besoins de leur famille. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, cette rémunération devient dérisoire : « *Tu travailles toute ta vie comme vendeuse, du matin au soir, tu te fatigues, tu te fatigues, tu te fatigues et, à la fin, tu ne trouves rien : ton salaire couvre à peine le transport, la nourriture, c'est tout, tu n'arrives pas à mettre de l'argent de côté et tu ne peux pas acheter une voiture ou une maison, comme les gens. Des fois, tu n'as même pas d'argent pour emmener ta mère chez le médecin. C'est normal, que tu deviennes stressé, sur les nerfs, non ?* ». Ainsi, des salaires qui ne permettent pas de faire face à toutes les contraintes de la vie quotidienne, auxquels vient se joindre l'inévitable comparaison avec les autres métiers, contribuent à créer chez les vendeurs un malaise permanent, qui renforce leur état de stress, ainsi que leur sentiment d'être marginalisés.

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

La mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines peut réduire considérablement les sources de stress générées par l'environnement professionnel des vendeurs. Ainsi, une analyse de poste minutieuse et une procédure de recrutement rigoureuse aboutiront à une meilleure adéquation entre les employés et les postes. Une telle adéquation permettra aux vendeurs de se sentir plus à l'aise dans leur poste. De plus, dès l'entretien d'embauche, les termes du contrat psychologique liant la nouvelle recrue et l'enseigne doivent être clarifiés. S'ils sont précisés dès le départ et qu'ils concordent avec la réalité du poste, le vendeur sera moins stressé et plus productif.

La rémunération octroyée doit également chercher à tenir compte du principe d'équité. Une rémunération équitable tient compte, bien entendu, des qualifications requises, mais aussi de l'effort fourni, ce qui n'est pas le cas de la rémunération des vendeurs interrogés. La formation peut également constituer un précieux moyen permettant de faire face à de nombreuses situations stressantes, telles que l'attitude agressive de certains clients vis-à-vis des vendeurs ou encore la perception de ce métier par les Tunisiens, de manière générale. Elle peut maintenir les compétences des commerciaux en matière de produits et de concurrence et leur permettre de mieux répondre aux attentes des clients en leur apportant des conseils. Sur le plan stratégique, la formation aidera le vendeur à saisir l'importance capitale d'une bonne connaissance

des produits, des services, des prix et, plus encore, des tactiques et des plans des concurrents. Elle permet ainsi de diminuer le taux de roulement, d'accroître la qualité de la vie au travail, d'améliorer le contrôle, de renforcer les relations avec les clients, d'augmenter le volume des ventes, de réduire les coûts et de mieux gérer la force de vente. En effet, un vendeur qui en connaît peu sur son entreprise et sur les produits qu'il doit vendre, éprouvera un sentiment d'incompétence. Étant dépourvu d'une formation adéquate et conscient de cet état de fait, le vendeur reste exposé à un niveau de stress très élevé, ce qui laisse présager un rendement médiocre de sa part et une incapacité à gagner la confiance de la clientèle.

Les actions de formation mises en œuvre pourront certes porter sur des thématiques classiques de techniques de vente, de connaissance et de maîtrise technique des produits commercialisés, mais elles devront également porter sur des sujets permettant aux vendeurs d'apprendre à respecter les clients, à se faire respecter d'eux, à traiter les clients difficiles, en mettant l'accent sur les difficultés spécifiques au contexte tunisien, que nous avons relevées plus haut. Les formations à destination non seulement des vendeurs, mais aussi des responsables de magasins, pourront revisiter la notion de « client-roi » et montrer que celle-ci peut s'appliquer dans le cadre d'un respect mutuel permettant aux vendeurs de préserver toute leur dignité.

Les entreprises peuvent développer une politique communicationnelle qui leur permettra d'être plus proches des vendeurs et donc, de mieux les encadrer. Une telle politique est de nature à sensibiliser les vendeurs quant aux difficultés auxquelles ils doivent faire face. Elle permettra également aux vendeurs d'exposer aux entreprises les exigences des clients, ainsi que certains comportements susceptibles de générer des problèmes. Il est fondamental que le vendeur se sente soutenu par son entreprise, notamment par les superviseurs. En effet, les témoignages recueillis montrent que plusieurs vendeurs ont le sentiment de ne pas avoir de véritable place dans le triangle « clients-vendeurs-responsables ». Des actions démontrant aux vendeurs qu'ils font partie intégrante de l'équipe commerciale devraient ainsi permettre d'éviter que ceux-ci ne se considèrent comme « *la dernière roue de la charrette* », selon l'expression de l'un des informants interrogés. Ce soutien, qui peut prendre la forme de conseil ou de coaching, permettra également aux vendeurs de saisir les détails et la signification de leur métier et, par conséquent, de se sentir plus à l'aise dans l'exercice de leurs fonctions.

Enfin, une réflexion sur les horaires de travail s'impose. Les entreprises peuvent repenser leur politique en matière de répartition du travail, en constituant plusieurs équipes de travail. Le travail par équipe peut diminuer le sentiment d'enfermement et faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. La personnalisation des horaires de travail peut également



répondre à un souci d'amélioration du bien-être des salariés. Les temps de travail personnalisés ont pour objectif de laisser chaque salarié choisir, dans une certaine mesure, ses temps de travail (COLLE, 2005). C'est un outil de flexibilité qui permet au vendeur de choisir ses heures d'arrivée et de départ, dans le cadre de plages de présence mobiles. Cette flexibilité ne peut être totale, pour des raisons liées non seulement à la productivité de l'entreprise, mais aussi aux nécessités de la communication entre vendeurs. « *Il est nécessaire que les salariés travaillent un minimum de temps ensemble, afin de pouvoir communiquer, se rencontrer et échanger* » (COLLE, 2005, p 85). Par conséquent, grâce à la flexibilité des horaires de travail, la contrainte de passer toute la journée dans un endroit confiné sera atténuée. L'aménagement du temps de travail permettra également aux vendeurs (en particulier, aux vendeuses mariées) de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale, voire de diminuer le stress généré par les difficultés de concilier entre elles ces deux sphères.

## CONCLUSION

Les entreprises qui désirent aujourd'hui établir des relations de long terme avec leur clientèle le font principalement grâce à leurs vendeurs. Ceux-ci constituent, de ce fait, un élément clé dans le succès de la mise en œuvre de stratégies relationnelles qui dépendent, en grande partie, du savoir-faire des personnels de la vente. L'entreprise est donc appelée à veiller à leur bien-être tout autant qu'à leur performance. Il lui incombe donc d'identifier, et de gérer, les facteurs susceptibles d'augmenter son niveau de stress. C'est dans cette optique que la présente recherche a été menée. Au-delà des stressseurs classiques mis en évidence dans la littérature, tels que la surcharge quantitative de travail, la sous-charge quantitative, le conflit et l'ambiguïté de rôle, la précarité du poste, l'environnement physique et social, ainsi que les problèmes d'organisation, cette recherche a permis de mettre en évidence des stressseurs caractéristiques des vendeurs travaillant dans un pays émergent. En effet, ces derniers ont un statut perçu comme inférieur par la société et ils sont, de ce fait, souvent maltraités par les clients et les autres parties prenantes qui interviennent dans leur travail de tous les jours. En outre, leur faible niveau d'instruction et la quasi-inexistence de leur formation professionnelle font que les vendeurs manquent souvent de professionnalisme, à bien des égards. Cela n'est pas sans gêner les clients, qui manifestent fréquemment leur mécontentement, entraînant un sentiment d'incompréhension chez les vendeurs. Enfin, l'impression d'enfermement et de routine contribue à leur malaise et rend difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. La principale limite de cette recherche est liée au fait

que la collecte des données a porté sur un seul type de produit et un seul type d'industrie. Une enquête similaire, menée sur des vendeurs de polices d'assurance, pourra éventuellement permettre d'identifier de nouveaux stressseurs caractéristiques d'un contexte de pays émergent. Par ailleurs, une étude similaire, effectuée auprès de vendeurs commercialisant d'autres types de produits, pourrait s'avérer pertinente. Enfin, l'étude de l'impact des stressseurs sur la motivation et sur l'implication des vendeurs tunisiens permettra d'affiner davantage les résultats de la présente recherche. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BABAKUS (E.), CRAVENS (D.W.), JOHNSTON (M.) & MONCRIEF (W.C.) "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behaviour relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, pp. 58-70, 1999.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BEHRMAN (D.) & PERREAULT (W.D.) "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-21, 1984.
- CHARON (G.) & HERMEL (L.) *La Vente : la nouvelle donne des forces de vente*, Paris, Édition Economica, 227 p. 2002.
- COLLE (R.), L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte, *Actes de la 1<sup>re</sup> Journée de Recherche en Management de la Santé et de la Sécurité au Travail*, Annecy, 7 et 8 avril 2005.
- COMMEIRAS (N.), FOURNIER (C.) & LOUBES (A.), Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail ? Une étude empirique auprès des managers de rayon, *XIV<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, pp. 813-828, Grenoble, 2003.
- ELLOY (D.F.) & SMITH (C.R.) "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: an Australian study", *Cross Cultural Management*, 10, 1, pp. 55-66, 2003.
- FRENCH (J.R.P.), ROGERS (W.) & COBB (S.), *Adjustment as person environment fit*, in (G.U.) COELKO, (D.A.) HANRBURG & (J.E.) ADAMS (Eds), *Coping and adaptation*, New York, Basic Books, 1974.
- FRIEDMAN (M.) & ROSENMAN (R.), *Type A behavior and your heart*, New York, 1974.
- GRIMA (F.) & MULLER (R.), Faire face à la violence au travail : le cas de la placardisation, *Gérer et Comprendre*, 85, pp. 37-48, septembre 2006.
- GUAY (R.) & LACHANCE (Y.), *Gestion de la force de vente*, Gaëtan Morin Éditeur, 493 p. 1993.
- HOUSE (R.J.) & RIZZO (J.R.), "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organiza-

- tional behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp. 467-505, 1992.
- INS (2007) Rapport national sur la population et l'emploi au titre de 2007, Institut National de la Statistique, Tunisie.
- KARASEK (R.A.), “Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 2, 24, pp. 373-391, 1979.
- KARASEK (R.A.) & THEORELL (T.), *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1990.
- KNIGHT (D.K.), HAE-JUNG (K.), CRUTSINGER (C.) “Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 5, pp. 381-392, 2007.
- LAZARUS (R.S.) & FOLKMAN (S.), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer Publishing Company, 1984.
- LORIOU (M.), Quand la relation devient stressante, difficultés et adaptations lors du contact avec les usagers, *Humanisme et Entreprise*, 262, pp. 1-18, 2004.
- LOW (G.), CRAVENS (D.), GRANT (K.) & MONCRIEF (W.) “Antecedents and consequences of salesperson burnout”, *European Journal of Marketing*, 35, 5/6, pp. 587-611, 2001.
- MONCRIEF (W.C.), BABAKUS (E.), CRAVENS (D.W.) & JOHNSTON (M.) “Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress”, *European Journal of Marketing*, 31, 11/12, pp. 786-798, 1997.
- MONTGOMERY (D.C.), BLODGETT (J.G.) & BARNES (J.H.), “A model of financial securities salesperson's job stress”, *The Journal of Services Marketing*, 10, 3, pp. 21-38, 1996.
- PRAKASH MULKI (J.), LASSK (F.G.) & JARAMILLO (F.), “The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 3, p. 285, summer 2008.
- PRISCILLA (E.), “Stress and the workload of professional women in Sweden”, *The Academy of Management Executive*, pp. 123-124, may 2000.
- RATAUD (P.), *L'Alchimie de la vente*, Paris, Éditions d'Organisation, 343 p., 2003.
- ROGER (A.) & TREMBLAY (M.), Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 5, 1-2, pp. 34-52, 1999.
- SEIGNOUR (A.), PALPACUER (F.) & VERCHER (C.), Ouvrir la boîte noire du licenciement pour motif personnel, *Gérer et Comprendre*, 90, pp. 20-29, décembre 2007.
- SHAHID (N.), BHUIAN, MENGUE (B.) & BORSBOORM, “Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model”, *Journal of Marketing*, 62, pp. 69-86, july 2005.
- SIEGRIST (J.), “Adverse health effects of high effort-low reward condition at work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-43, 1996.
- SOHI (S.R.), “The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction”, *European Journal of Marketing*, 30, 7, pp. 49-67, 1996.

## ANNEXE 1

Pour chacune des propositions suivantes, veuillez indiquer par une note (de 1 à 5) votre degré d'accord et de désaccord.

|    |   | Pas du tout d'accord | En désaccord | Neutre +/- d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
|----|---|----------------------|--------------|---------------------|----------|----------------------|
| S1 | Je me sens nerveux avant d'assister à une réunion dans "l'entreprise X".        | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |
| S2 | Mon travail a tendance à affecter directement ma santé.                         | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |
| S3 | Parfois je me sens complètement faible.   | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |
| S4 | Il m'est arrivé de rester éveillé la nuit à cause de problèmes liés au travail. | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |
| S5 | Je me sens mal ou nerveux à cause de mon métier.                                | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |
| S6 | Si j'avais un travail différent, ma santé serait probablement meilleure.        | 1                    | 2            | 3                   | 4        | 5                    |

## ANNEXE 2

| Thèmes   | Questions  |
|--|--|
| Poste de travail   | <p>Que pensez-vous du travail de vendeur ?</p> <p>Quelles sont les difficultés rencontrées pour mener à bien votre travail ?</p> <p>Que pensez-vous des horaires de travail ?</p> <p>Y a-t-il des moments ou des périodes où vous n'arrivez pas à faire votre travail convenablement ? Quelles sont ces périodes ? Et pourquoi ?</p> <p>Y a-t-il des choses que vous appréciez dans le travail de vendeur ?</p> <p>Y a-t-il des choses que vous n'appréciez pas ?</p> <p>Y a-t-il des moments que vous appréciez dans la journée ? Quels sont ces moments ? Et pourquoi ?</p> <p>Quels sont les moments que vous n'appréciez pas ?</p> |
| Carrière   | <p>Pour quelles raisons avez-vous choisi le travail de vendeur ?</p> <p>Regrettez-vous ce choix ?</p> <p>Comptez-vous faire ce travail toute votre vie ?</p> <p>Pensez-vous que l'on puisse faire carrière dans ce travail ? Si oui, comment ?</p> <p>Si non, pourquoi ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?</p>  |
| Environnement  | <p>Comment sont vos relations avec vos collègues ?</p> <p>Comment sont vos relations avec vos supérieurs ?</p> <p>Y a-t-il des clients qui vous dérangent (vous embêtent) ?</p> <p>Pouvez-vous décrire le client d'aujourd'hui ?</p> <p>Pouvez-vous nous parler d'une situation vécue (positive ou négative) avec un client ?</p>  |
| Organisation   | <p>Disposez-vous des moyens (ressources) nécessaires pour faire convenablement votre travail ?</p>   |
| Pensez-vous que ce travail (la vente) est stressant ? Pourquoi ? |  |

## ANNEXE 3

| Sujet | Âge | Sexe | État civil  | Ancienneté dans l'entreprise | Instruction    | Fonction    | Emplacement du magasin | Enseigne    | Score de stress |
|-------|-----|------|-------------|------------------------------|----------------|-------------|------------------------|-------------|-----------------|
| 1     | 22  | F    | Célibataire | 2 mois                       | Bac + 1        | Vendeuse    | Centre-ville           | Sasio       | 4.67            |
| 2     | 26  | F    | Célibataire | 2 ans 6 mois                 | Première       | Responsable | La Marsa               | -           | 3.67            |
| 3     | 27  | M    | Célibataire | 7 ans                        | 3 <sup>e</sup> | Vendeur     | Lac Palace             | -           | 5.00            |
| 4     | 21  | M    | Célibataire | 3 mois                       | 4 <sup>e</sup> | Vendeur     | La Marsa               | Blue Island | 4.67            |
| 5     | 30  | F    | Célibataire | 2 ans 4 mois                 | Niveau Bac     | Vendeuse    | La Marsa               | -           | 4.33            |
| 6     | 25  | F    | Célibataire | 1 an 8 mois                  | Bac + 3        | Responsable | Lac                    | Celio       | 2.33            |
| 7     | 27  | M    | Célibataire | 1 an 6 mois                  | Bac + 1        | Vendeur     | Lac                    | -           | 2.67            |
| 8     | 23  | F    | Célibataire | 1 an 3 mois                  | Bac + 1        | Responsable | Centre-ville           | -           | 4.67            |

|    |    |   |             |              |                |                         |              |             |       |
|----|----|---|-------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|-------------|-------|
| 9  | 31 | F | Mariée      | 2 ans        | Niveau bac     | Vendeuse/<br>Gérante    | Centre X     | Indépendant | 4.33  |
| 10 | 34 | F | Divorcée    | 1 an 6 mois  | Seconde        | Vendeuse/<br>Gérante    | Centre X     | -           | 5.00  |
| 11 | 28 | F | Célibataire | 3 ans        | Seconde        | Gérante                 | Centre X     | -           | 4.33  |
| 12 | 33 | M | Célibataire | 1 an 10 mois | Première       | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 4.67  |
| 13 | 21 | F | Mariée      | 5 mois       | Bac + 1        | Responsable             | Lac          | Lee Cooper  | 3.33  |
| 14 | 29 | M | Célibataire | 3ans         | Bac + 4        | Responsable             | Centre-ville | -           | 4.00  |
| 15 | 30 | F | Célibataire | 5 ans        | Seconde        | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 1.33  |
| 16 | 21 | M | Marié       | 4 mois       | Bac            | Vendeur/<br>Responsable | Centre-ville | Carrefour   | -1.50 |
| 17 | 26 | F | Célibataire | 6 mois       | Première       | Vendeur/<br>Responsable | Bardo Centre | -           | 4.33  |
| 18 | 27 | M | Célibataire | 2 ans        | Niveau bac     | Vendeur                 | Géant        | -           | 5.00  |
| 19 | 42 | F | Mariée      | 14 ans       | 3 <sup>e</sup> | Responsable             | Ariana       | -           | 1.50  |
| 20 | 20 | F | Célibataire | 1 an         | Première       | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 4.33  |
| 21 | 31 | M | Célibataire | 1 an 3 mois  | Bac + 3        | Responsable             | Centre-ville | -           | 3.33  |
| 22 | 24 | M | Célibataire | 6 mois       | Bac + 2        | Vendeur/<br>Responsable | Carrefour    | -           | 4.67  |
| 23 | 29 | F | Célibataire | 6 ans        | 4 <sup>e</sup> | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 1.67  |
| 24 | 20 | M | Célibataire | 8 mois       | 4 <sup>e</sup> | Vendeur                 | Centre-ville | City Sport  | 4.17  |
| 25 | 30 | F | Mariée      | 8 mois       | Bac + 2        | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 5.00  |
| 26 | 35 | M | Mariée      | 3 ans        | CM2            | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 1.83  |
| 27 | 22 | M | Célibataire | 2 ans        | Niveau bac     | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 4.67  |
| 28 | 21 | M | Célibataire | 8 mois       | Première       | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 3.33  |
| 29 | 21 | M | Célibataire | 3 mois       | 3 <sup>e</sup> | Vendeur                 | Centre-ville | -           | 3.17  |
| 30 | 27 | F | Célibataire | 8 mois       | Première       | Vendeur                 | El Kram      | Modi        | 1.00  |
| 31 | 25 | F | Célibataire | 2 ans        | Bac            | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 3.17  |
| 32 | 29 | F | Célibataire | 4 ans        | Bac + 4        | Responsable             | Centre X     | -           | 4.33  |
| 33 | 20 | F | Célibataire | 8 mois       | Seconde        | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 3.67  |
| 34 | 26 | F | Divorcée    | 7 mois       | Première       | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 4.33  |
| 35 | 29 | F | Divorcée    | 5 ans        | Première       | Vendeuse/<br>Gérante    | Géant        | Paterson    | 4,33  |
| 36 | 20 | F | Célibataire | 4 mois       | Première       | Vendeuse                | Géant        | -           | 4.33  |
| 37 | 23 | F | Célibataire | 6 mois       | Seconde        | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 4.33  |
| 38 | 24 | F | Célibataire | 6 mois       | Niveau bac     | Vendeuse                | Centre-ville | -           | 4.83  |

# DES GOUVERNEMENTS LIBÉRAUX FACE À DES CONFLITS SOCIAUX

Ce texte rapproche trois cas de mouvements sociaux violents : les événements de Guadeloupe au début 2009, le soulèvement des canuts à Lyon en 1831 et la révolte des épingliers de Normandie, cette même année. Malgré leurs différences historiques, ces mouvements présentent des caractéristiques communes, notamment dans la manière ambiguë dont l'État réagit à ces troubles à l'ordre public. La doctrine de l'économie libérale a sans doute joué un rôle dans ces événements, tant en ce qui concerne les comportements patronaux générateurs de la crise qu'en empêchant l'État de se constituer en médiateur.

Par **Jean-Louis PEAUCELLE**

**P**our les économistes libéraux, l'État ne doit pas intervenir sur les marchés. En ce qui concerne le marché du travail, les rémunérations doivent être négociées, de gré à gré, entre les patrons et les salariés. De nombreux gouvernements ont (ou ont eu) une politique économique s'inspirant de cette doctrine libérale. Or, ces mêmes gouvernements, quand l'ordre public était troublé, sont parfois intervenus pour fixer le niveau des salaires, non sans avoir auparavant hésité. Le cas de la Guadeloupe, au début de l'année 2009, illustre bien la manière dont le gouvernement a pesé pour obtenir un accord de hausse des bas salaires, et dont il l'a même financé. De telles contradictions entre la théorie et la pratique ont déjà existé par le passé. Le cas des canuts de Lyon, en 1831, est bien connu. Il y eut une révolte analogue, au même moment, chez les épingliers de Normandie. Ces mouvements se produisent sur un fond de relations salariales très difficiles. Les canuts gagnaient 1 F (franc) par jour, et les épingliers normands 0,9 F. Beaucoup d'emplois en Guadeloupe sont subalternes, payés au SMIC. Mais ces mouvements sont déclen-

chés par une dégradation des conditions économiques : hausse brutale des prix en Guadeloupe en 2008, baisse des rémunérations, dans le cas des canuts et des épingliers du XIX<sup>e</sup> siècle.

Ces situations ont en commun le fait que l'État libéral doit réagir à des revendications salariales précises et justifiées. Les autorités sont prises dans un dilemme consistant, d'une part, à faire respecter l'ordre public et, d'autre part, à garantir la liberté des acteurs économiques, conformément à la doctrine en vigueur. L'ordre public peut être imposé par la force, en faisant intervenir la gendarmerie et l'armée. Mais si les raisons du soulèvement perdurent, il y a un risque de récurrence. Alors, malgré eux, les pouvoirs publics veulent comprendre les relations entre les patrons et leurs ouvriers et, souvent, ils sont amenés à intervenir. Ces conflits sociaux révèlent l'ambiguïté de l'État, plus libéral au niveau central qu'au niveau local et les hésitations d'un patronat partagé entre une position libérale dure et un accommodement avec leurs fournisseurs-ouvriers, en tant que partenaires (pour reprendre le vocabulaire actuel).



La simultanéité des mouvements de 1831 est difficile à expliquer. Une interprétation possible est l'influence des doctrines de l'économie libérale sur les dirigeants d'entreprise. Ces idées économiques dominaient, en Angleterre, dans les années 1820, et elles ont diffusé en France. La pression sur les prix est devenue la ligne de conduite à court terme des patrons, même si cela n'était pas dans leur intérêt, à long terme.

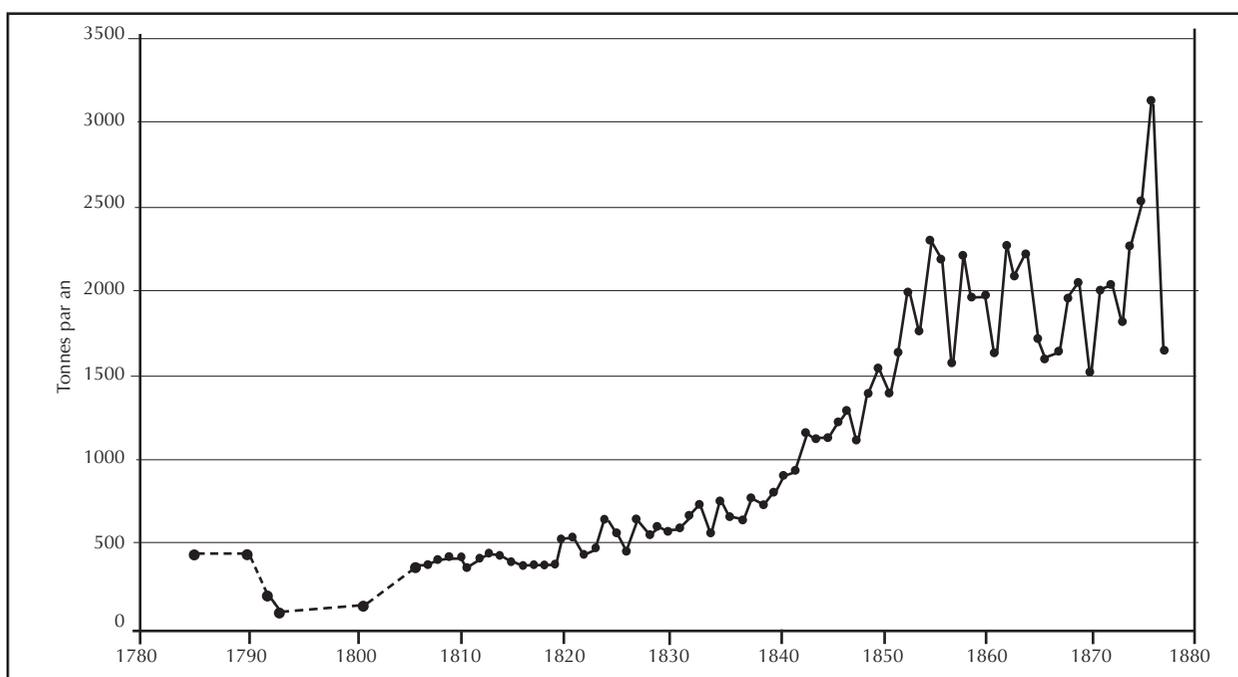
Voici comment se sont déroulés ces mouvements sociaux, et tout d'abord la révolte des canuts. Leur salaire ayant baissé, ils réclamèrent, en octobre 1831, une grille de rémunérations minimale, un « tarif ». Celui-ci, négocié avec les donneurs d'ordre, fut approuvé par le préfet. Mais certains patrons le remirent en cause. Le gouvernement parisien, garant du libéralisme dans les relations économiques, les appuya. Excédés de cette volte-face, les canuts s'armèrent et investirent la ville de Lyon les 21 et 22 novembre 1831 (ce qui fit plus de cent morts). L'armée reprit le pouvoir, sans effusion de sang, le 3 décembre. Le tarif fut annulé, le maire et le préfet destitués. Cent personnes furent arrêtées, puis libérées sans condamnation.

Ces faits appartiennent à la mémoire collective, parce que les canuts se révoltèrent encore du 10 au 15 avril 1834, avec un but beaucoup plus politique, et que la répression fut alors sanglante (300 morts, des milliers de prisonniers et 600 canuts lourdement condamnés l'année suivante).

## LA « FABRIQUE » DE LA SOIE À LYON

En France, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, le textile était la principale activité industrielle. À Lyon, la première ville ouvrière de France, le tissage faisait vivre la moitié des 130 000 habitants. La soie représentait un tiers des exportations de produits manufacturés.

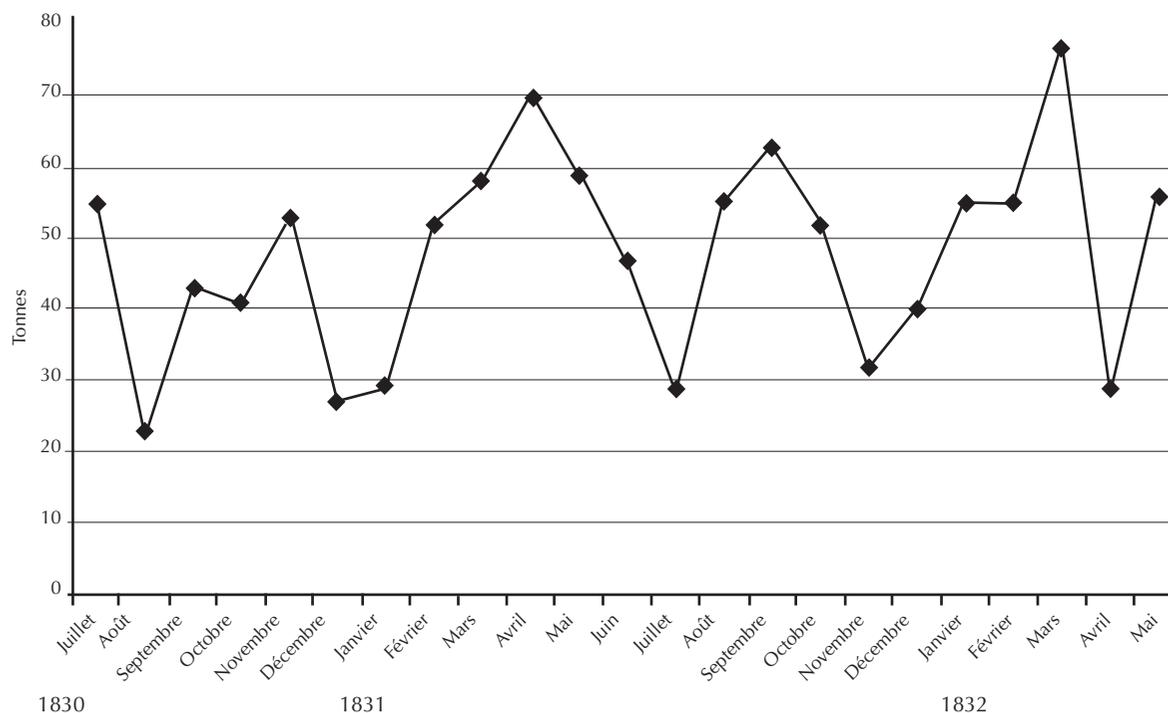
À la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, la manufacture de la soie de Lyon produisait des étoffes de grand luxe pour les cours européennes : brocarts tissés d'or, façonnés, de multiples couleurs. Après la Révolution, cette clientèle aristocratique a fait défaut. Sous l'Empire, l'industrie de la soie s'est reconstituée avec des tissus plus simples, unis ou décorés de broderies. Napoléon soutint l'activité en passant commande pour ses châteaux, notamment Fontainebleau. Il fonda d'ailleurs la « Condition des Soies » pour surveiller la qualité et le « Conseil des Prud'hommes » pour régler les rapports entre patrons et ouvriers dans l'industrie de la soierie. Après la Restauration, les églises redevinrent des clients, notamment pour les habits liturgiques. Les bourgeois achetaient des soieries moins luxueuses et moins chères. Les trois-quarts de la production étaient destinés à l'étranger. Les négociants lyonnais de la soie exportaient en Amérique une qualité moyenne, du semi-luxe, qui représentait la moitié des ventes, en 1835. Les quantités produites ont ainsi été maintenues, puis elles ont recommencé à croître (voir graphique 1).



Graphique 1 : La production annuelle de la soie à Lyon (1).

(1) Source : Statistiques de la Condition de la Soie (avant 1805 : reconstitution par le nombre de métiers).





Graphique 2 : La production annuelle de la soie à Lyon (2).

Pendant la décennie de 1840, les quantités doublèrent. Elles restèrent ensuite à un niveau élevé, mais avec de fortes oscillations. Ces brusques variations semblent caractéristiques des marchés du luxe et les chiffres annuels les masquent. Le graphique 2 donne la production mensuelle, du mois de juillet 1830 au mois de mai 1832 : l'on remarque une forte variation, d'un mois à l'autre. À deux mois d'écart, les quantités produites pouvaient varier du simple au double. La production moyenne était de 48 tonnes par mois, mais le maximum atteint a été de 77 tonnes. La capacité de production correspondait probablement à ce maximum. L'écart avec la moyenne donne un taux d'occupation de 62 %.

Dans l'industrie de la soie intervenaient des teinturiers, des plieurs, des dévideuses, des ourdisseuses, des garçons de course, des lanceurs, des metteurs en carte, des liseurs de dessins, des magnanelles, des monteuses, des brocheuses, des guimprières, des taffetaquières, etc. Les plus nombreux étaient les tisseurs. Tout était dirigé par les 1 400 négociants lyonnais, qui obtenaient les commandes des clients. Ils achetaient la soie brute, qu'ils fournissaient aux tisseurs, chargés d'en faire des pièces spécifiques. Leur capital était immobilisé dans leur stock de soie. Le tissage était réalisé chez 8 000 maîtres-ouvriers ou chefs d'ateliers possédant des métiers et faisant travailler 30 000 compagnons à leurs côtés. Pour un prix convenu, ils exécutaient les com-

mandes des négociants selon les spécifications, la quantité et le délai souhaités.

Les produits étaient très variés. Les tissus unis dominaient (53 %), les tissus façonnés représentant 15 % des ventes, les velours unis et façonnés 10 % et les riches brocards, seulement 2 %. Les mélanges, châles et fantaisie, formaient une autre catégorie, avec 9 % des ventes (3).

Le négociant et le chef d'atelier faisaient affaire à des prix dépendant du travail demandé. Si le prix de façon proposé était trop bas, le chef d'atelier pouvait refuser, mais il se trouvait en position de faiblesse, s'il avait peu de commandes à ce moment-là. Au contraire, lorsque les commandes étaient nombreuses, il pouvait plus facilement exiger un bon prix de son travail. Donc, en principe, le prix évoluait comme le volume des commandes. Si les prix restaient trop bas, les apprentis quittaient le métier, suivis par les compagnons ; les effectifs diminuaient, à moyen terme. Si les prix étaient rémunérateurs, les chefs d'ateliers achetaient de nouveaux métiers, des compagnons s'établissaient à leur compte ; la fabrique prenait de l'ampleur. Il y avait donc une régulation à moyen terme, avec de fortes oscillations dans le court terme.

Les prix de façon auraient pu être réglementés, en référence à un tarif. Les tisseurs le réclamaient, quand leur rémunération était trop basse. Ils auraient eu plus de mal à exiger de hauts salaires

(2) Source : Fernand RUDE, 1969, *L'Insurrection lyonnaise de novembre 1831, le mouvement ouvrier à Lyon de 1827-1832*, Paris, Anthropos, page 298.

(3) J. ROLLEY, 1959, « La structure de l'industrie textile en France en 1840-1844 », *Histoire des entreprises*, 4, pp. 20-48.



JEAN-LOUIS PEAUCELLE

© Abecassis LEEMAGE

« Dans l'industrie de la soie intervenaient des teinturiers, des plieurs, des dévideuses, des ourdisseuses, des garçons de course, des lanceurs, des metteurs en carte, des liseurs de dessins, des magnanarelles, des monteuses, des brocheurs, des guimprières, des taffetaquères, etc. Les plus nombreux étaient les tisseurs ». *“Ouvriers de la soie à Lyon”, gravure du XIX<sup>e</sup> siècle.*

quand il y avait beaucoup de commandes. Le principal inconvénient résidait dans la variété presque infinie des soieries de Lyon, selon le tissage, le nombre de fils, la densité, la largeur, le dessin, etc. Le tarif ne pouvait donc pas être exhaustif. Avant la Révolution, on avait proposé un tarif pour deux-cents produits unis, taffetas et satins (4). En 1831, le tarif en débat comportait trois-cents produits relevant de trente-huit catégories différentes. Beaucoup de ces produits étaient d'un type nouveau et d'une plus grande largeur. Le tarif se référait aux produits les plus couramment fabriqués, différents à chaque époque : il laissait de côté une grande partie de la production, en raison de sa grande diversité.

(4) Denis MONNET, 1790, *Mémoire relatif aux Maîtres-ouvriers fabricans d'étoffes de soie, d'or & d'argent de la ville de Lyon, présenté à Monsieur le Directeur Général des Finances, par messieurs les seize députés de la ville et sénéchaussée de Lyon le 4 août 1789*, BNF, Gallica.

(5) En 1832, un maître d'atelier dépensait 1,2 F par jour, dont 40 c de pain, 50 c de viande et 10 c de vin. Un compagnon à domicile payait entre 45 et 55 c au maître pour sa nourriture. S'il habitait ailleurs, son ménage dépensait de 80 à 90 centimes par jour (source : RUDE, 1969,

## LA RÉMUNÉRATION DES CANUTS

Le conflit de 1831 portait sur les salaires. Leur niveau doit être jugé en référence aux dépenses ordinaires. Menant une vie frugale, les canuts dépensaient environ 1 F par jour (5). Le salaire offert aux chômeurs était alors de 7 F par semaine (6). En janvier 1831, le gouvernement payait de 1,18 F à 1,25 F par jour pour creuser le lit du Rhône (7). En 1832, un autre travail de terrassement était proposé sur les nouvelles fortifications autour de Lyon, mieux payé que le tissage : « Un ouvrier, sans doute, préfère gagner 2 F aux fortifications, que de ne gagner, en travaillant 18 heures par jour, que de 75 centimes à 1 franc. » (8)

page 303). Au XVIII<sup>e</sup> siècle, un canut ayant cinq enfants et une femme à la maison dépensait environ 25 sous par jour (1,25 F) pour se nourrir, se vêtir, se meubler, acheter le bois et la chandelle (*Journal encyclopédique*, février 1770, pages 456 et suivantes, publié à Liège).

(6) Pour les chapeliers (RUDE, 1969, page 93).

(7) RUDE, 1969, page 196.

(8) *Écho de la fabrique*, 11 mars 1832, Numéro 20.

Les salaires variaient selon le statut (de maître ou de compagnon), la nature des travaux (notamment : unis ou façonnés), la compétence, les époques (avec une demande forte ou faible). Malgré ces différences, tous les canuts ont agi ensemble. En raison de certaines coutumes ayant trait au partage des revenus, leurs intérêts étaient beaucoup plus liés que leur position de maître ou de compagnon ne le donne à penser.

La rémunération des tisseurs tenait compte à la fois des cadences et d'un prix unitaire. Un exemple permet de comprendre comment fonctionnait cette rémunération aux pièces. Pour fabriquer du « gros de Naples » (une variété de taffetas), le tarif de 1831 prévoyait que le négociant paye 0,60 F l'aune (9). Sur cette somme, la moitié allait à l'ouvrier, selon une habitude très ancienne. L'ouvrier pouvait tisser généralement 4 aunes par jour, il percevait donc 1,20 F. Le chef d'atelier avait des frais de 0,864 F pour 4 aunes. Sur sa part de 1,20 F, il lui restait donc 0,336 F par jour, pour chaque métier qu'il faisait travailler. Ainsi, selon le nombre de métiers, le chef d'atelier, qui travaillait lui-même sur un métier, gagnait chaque jour de 1,536 F (s'il était seul) à 2,88 F (s'il faisait travailler quatre ouvriers). Les ateliers comportaient souvent trois métiers : le chef d'atelier gagnait donc 1,08F par jour de plus que ses ouvriers. La différence de revenus entre les chefs d'ateliers et les ouvriers était donc peu importante.

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| Prix de façon payé par le négociant (F/aune) | 0,6   | 0,432 |
| Production journalière (aunes par ouvrier)   | 4     | 4     |
| Tarif (F/jour/ouvrier)                       | 2,4   | 1,728 |
| Rémunération des ouvriers (F/jour)           | 1,2   | 0,864 |
| Frais (F/jour/ouvrier)                       | 0,864 | 0,864 |
| Bénéfice chef d'atelier (F/jour/ouvrier)     | 0,336 | 0     |
| Équivalent salaire chef d'atelier (F/jour)   | 1,2   | 0,864 |
| Revenu total du chef d'atelier (F/jour)      |       |       |
| 1 métier                                     | 1,536 | 0,864 |
| 2 métiers                                    | 1,872 | 0,864 |
| 3 métiers                                    | 2,208 | 0,864 |
| 4 métiers                                    | 2,544 | 0,864 |
| 5 métiers                                    | 2,88  | 0,864 |

Tableau 1 : Rémunération des canuts au tarif de 1831 pour la production de « gros de Naples » (10).

En cas de baisse des prix de façon versés par les négociants, les chefs d'ateliers étaient les plus touchés. En effet, si le prix diminuait de 10 %, le salaire de l'ou-

(9) Une aune = 1,188 m. Tarif de 1831 pour du « gros de Naples » d'Allemagne, large de 3/8 d'aune, de 30 portées doubles de 2 bouts.

(10) Données tirées de *L'Écho de la Fabrique*, Numéro 9 du 25 décembre 1831.

vrier baissait de 10 %. Mais, comme il avait des frais fixes, le chef d'atelier était encore plus affecté. Son revenu baissait de 16 % s'il avait un seul métier, de 22 % avec 3 métiers et de 25 %, avec 5 métiers.

Si le travail était trop mal payé, la possession de métiers ne rapportait plus rien au chef d'atelier. Cela arrivait, dans l'exemple du tableau 1, si le prix était de 43,2 centimes l'aune, soit 28 % en-dessous du tarif fixé en 1831. Dans ces conditions, le compagnon gagnait 86,4 c par jour, et le maître aussi. Or, c'était justement le prix (40 à 45 centimes) que certains négociants avaient voulu imposer, avant la fixation du tarif. Ce faisant, ils voulaient prendre pour eux toute la marge des chefs d'atelier.

Le chef d'atelier était donc plus sensible aux baisses de tarif que les ouvriers eux-mêmes. Cela explique la solidarité qui existait entre eux. S'ils formaient un même groupe social, c'est non seulement parce qu'ils travaillaient et habitaient côte à côte, mais aussi parce qu'ils avaient les mêmes intérêts en matière de prix de façon. Bien que mieux rémunérés, les chefs d'ateliers étaient plus vulnérables aux baisses de prix.

Le salaire des canuts était donc très bas : 1,2 F par jour ouvré, pour les compagnons, selon le tarif réclamé en 1831 et 0,9 F quand les négociants faisaient baisser les prix. Les maîtres d'ateliers gagnaient plus : de 1,5 F à 3 F par jour ouvré. Le manque de travail avait un double effet sur leur revenu annuel : le prix des façons baissait mais, surtout, les canuts chômaient. Les tisseurs les plus compétents avaient du travail d'une manière plus continue. De plus, ils travaillaient plus vite et ils obtenaient donc de meilleurs salaires. Les moins qualifiés étaient les premiers à se voir écartés du métier et contraints de trouver un autre travail.

Ce très bas niveau de rémunération est corroboré par les données macroscopiques. Vers 1830, Lyon produisait environ 600 tonnes de soieries, pour une valeur de 90 MF environ. La matière première représentait les 2/3 de la valeur, soit 60 MF. La façon représentait 1/6, soit 15 MF, et un montant équivalent restait disponible pour les frais et le bénéfice des négociants. Sur les 15 MF de façon, la moitié était destinée aux 30 000 tisseurs de la ville. Leur rémunération moyenne était donc de 250 F par ouvrier et par an. Ce calcul global ne tient pas compte des écarts de salaires, les femmes étant payées 25 centimes l'aune d'étoffes légères, et les enfants 70 centimes par jour pour relancer les navettes (11).

Plus denses en soie, les produits de grand luxe étaient mieux rémunérés, comme on le voit sur l'exemple d'une grosse commande. Le 27 novembre 1831, le préfet a

(11) Selon la gracieuseté du maître se contentant du tiers de la façon pour les produits au prix le plus faible (RUDE, 1969, pp. 301-304).

annoncé que le roi Louis-Philippe avait passé une commande de soieries pour une valeur de 640 000 F, composée notamment de brocards (4 %), de velours (38 %) et de damas (39 %). Cette commande a permis de donner du travail à 200 métiers pendant 6 mois. La façon, s'élevant à 1/6 du montant de la commande, a coûté 107 000 F. La moitié est allée en salaires, soit 535 F par tisseur pour 305 jours ouvrables (1,75 F par jour ouvré). On a ainsi une estimation du salaire moyen pour la façon de ces étoffes de qualité (12). Mais il y avait des différences entre les tissus (les brocards étant les mieux payés). De plus, il est possible que, pour ces tissus de qualité, le prix de la façon dépasse la proportion moyenne de 1/6. Les salaires, pour cette grosse commande, seraient alors un peu plus élevés.

Les salaires lyonnais étaient bas, en 1831, mais ils étaient probablement un peu au-dessus de ceux de la concurrence installée soit à la campagne, soit à l'étranger. Après l'expansion économique de la décennie 1840-1850, les salaires lyonnais ont augmenté, passant à « 2, 3 et jusqu'à 5 francs par jour » (13).

Mais la concurrence se faisait sur la qualité, la variété et la réactivité. La surveillance, par le chef d'atelier, ainsi que la polyvalence des métiers et des tisseurs donnaient à Lyon plusieurs avantages sur Londres : avantage commercial lié à la création de modes, avantage d'une productivité plus élevée, enfin, avantage d'une qualité reconnue sur les marchés (14). « La mode demande aujourd'hui un tissu épais pour corsage, le lendemain, un tissu souple et léger, pour draperies et baldaquins ; elle donne la vogue tantôt à l'aspect mat, tantôt à l'aspect brillant. [...] Elle] rejette ce qu'elle a accepté la veille, pour le redemander plus tard [...] La transformation est incessante et il faut que l'industrie se modifie sans cesse

pour suivre dans leurs changements les mœurs, les costumes et l'état des fortunes » (15).

## LA RÉVOLTE DES CANUTS (1831)

Durant les années 1820, les volumes de production étaient en moyenne satisfaisants, mais erratiques. Les négociants lyonnais firent baisser les prix de la façon (16). Pour lutter contre le pouvoir qu'avaient les commerçants de fixer le prix lors de chaque commande, les canuts lyonnais ont voulu négocier globalement un tarif minimum du prix des façons (17). Les lois d'Allarde (des 2 et 17 mars 1791), en vigueur jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avaient établi le libéralisme économique et l'illégalité de toute entente salariale ou autre. Le tarif était donc, à l'époque, illégal.

Mais un tarif avait existé sous l'Empire. Lors de la création des Prud'hommes (en 1807), les canuts avaient obtenu un tarif (18) et ce tarif avait été confirmé et complété en 1817 (19). Les tullistes et les chapeliers avaient, eux aussi, obtenu un tarif en 1819. Ces décisions locales avaient embarrassé l'administration parisienne, qui, cependant, n'avait pas annulé ces initiatives (20). En juin 1830, les menuisiers de Lyon obtinrent, à leur tour, un tarif approuvé par le préfet. En suivant cette tradition, le 18 octobre 1831, les canuts demandèrent au préfet du Rhône (21) de jouer les intermédiaires pour obtenir des fabricants l'établissement d'un nouveau tarif. Le 25 octobre, pour appuyer cette demande, 6 000 ouvriers sans arme manœuvrèrent à la manière militaire (22) dans les rues de Lyon. Le tarif, établi paritairement par 48 délégués

(12) RUDE, 1969, page 577, et *Écho de la Fabrique*, 22 janvier 1832, Numéro 13.

(13) Louis REYBAUD, 1859, *Études sur le régime des manufactures : condition des ouvriers en soie*, Paris, Michel Lévy, page 183.

(14) Alain COTTEREAU, 1977, « The Fate of Collective Manufactures in the Industrial World : The Silk Industries of Lyons and London, 1800-1850 », in : C. F. SABEL and J. ZEITLIN, *World of Possibilities : Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, New York : Cambridge University Press.

(15) Ernest PARISET, 1890, *Les Industries de la soie*, Lyon, Pitrat, p. 352.

(16) « Le gros de Naples se payait, il y a 20 ans, de 90 c. à 1 fr. 20 c. l'aune, suivant les qualités ; aujourd'hui de 45 à 60 c. La levantine, étoffe dont les fabriques étaient très-multipliées à cette époque, s'est payée jusqu'à 1 fr. 30 c. ; aujourd'hui, 60 à 70 c. Les satins, 60 à 80 portées, de 90 c. à 1 fr. 10 c. ; aujourd'hui, 40 à 50 c. Les reps ont commencé à être payés 2 fr. 50 c. ; aujourd'hui, de 80 c. à 1 fr. Les draps de soie, armures, etc., qui se payaient de 1 fr. 40 c. à 2 fr., ne se paient plus que de 80 c. à 1 fr., et, il y a dix ans, que ces étoffes se payaient encore à ces mêmes prix. C'est donc depuis dix ans que l'ouvrier a vu continuellement diminuer ses façons ; cette diminution se faisait de 5, 10, 15 c. par année ; elles sont maintenant, comme nous venons de le comparer, à moitié prix de ce qu'elles étaient à cette époque. » (*Écho de la Fabrique*, 15 janvier 1832, Numéro 12). Une partie de ces diminutions peut provenir des innovations intervenues dans le tissage. Les négociants visitaient régulièrement les ateliers et connaissaient parfaitement les changements techniques. A partir de 1817, on commença à utiliser le métier Jacquard, amélioré par l'Ardéchois Jean-Antoine Breton. En 1834, il y avait seule-

ment 2 885 métiers Jacquard à la Croix-Rousse (quartier de tisseurs, à Lyon), soit environ 10 % du nombre total des métiers : leur impact était encore faible.

(17) Cela avait été déjà une revendication en 1786, lors de la « révolte des deux sous », à la suite de laquelle le tarif fut refusé par Louis XVI (Arrêt du 3 septembre 1786 affirmant la liberté des prix de la soie, décision cohérente avec le traité de commerce avec l'Angleterre, signé le 26 septembre 1786).

(18) Arrêté du 28 février 1807, de M. Fay-Sathonay, maire de Lyon.

(19) Ordonnance du 29 décembre 1817, de M. le comte Lezay-Marnésia, préfet du Rhône.

(20) À ces occasions, M. de Castelbajac, Directeur de l'agriculture et du commerce avait rappelé le principe du libéralisme ; mais il acceptait, en fait, un tarif à condition qu'il soit consensuel : « Toutes les conventions relatives au prix du travail doivent être faites de gré à gré entre l'ouvrier et celui qui l'emploie [...] J'ajouterai cependant que, lorsque les parties ont confiance aux autorités et les choisissent pour médiatrices dans leurs débats, il n'est pas défendu à celles-ci d'interposer leurs bons offices, afin d'arriver à la conciliation de tous les intérêts. » (RUDE, 1969, page 101).

(21) Louis Bouvier-Dumolart.

(22) Les ouvriers lyonnais avaient une expérience militaire, acquise pour partie dans l'armée de Napoléon et dans la Garde Nationale. De plus, une organisation armée, les Volontaires du Rhône, avait fait un coup de main en février 1831 en direction de la Savoie (dépendant alors du Royaume de Sardaigne).

sous l'égide du préfet, fut promulgué le lendemain. Mais certains négociants récusèrent ce tarif, qui aurait fait augmenter les prix de vente d'environ 8 %, notamment en ce qui concerne les étoffes légères (23). Le

aux instructions ministérielles qu'il venait de recevoir, le tarif était seulement un « engagement d'honneur » et n'était pas légalement obligatoire » (24). Le 19, les négociants décidèrent de ne plus passer de commande.



« Ulcérés par cette volteface, le 21 novembre, les canuts déclarèrent la grève générale, et ils prirent les armes. Après deux jours de violences, qui firent 170 morts et 400 blessés tant chez les militaires que parmi les civils, le pouvoir local fut exercé de manière mixte, par le préfet et les ouvriers, pendant onze jours ». *Le massacre de la rue Transnonain en 1834 à Paris, consécutive à une insurrection des canuts de Lyon. Gravure du XIX<sup>e</sup> siècle.*

5 novembre, une centaine d'entre eux (soit 7 % des négociants) demandèrent à Paris de casser ce tarif pour illégalité. Le 17 novembre 1831, une lettre du Préfet au Conseil des Prud'hommes déclarait que « conformément

Ulcérés par cette volteface, le 21 novembre, les canuts déclarèrent la grève générale, et ils prirent les armes. Après deux jours de violences, qui firent 170 morts et 400 blessés tant chez les militaires que parmi les civils,

(23) *Écho de la Fabrique*, 13 novembre 1831, Numéro 3.

(24) RUDE, 1969, page 348.

le pouvoir local fut exercé de manière mixte, par le préfet et les ouvriers, pendant onze jours.

Le gouvernement de Louis-Philippe avait envoyé à Lyon 20 000 hommes de troupe. Ils entrèrent dans la ville le 3 décembre 1831, sans négociation, mais sans violence. Le tarif fut annulé : l'État libéral avait gagné, trente-huit jours après avoir cédé sur un tarif salarial. L'administration avait refusé le tarif, mais elle fit une concession : elle promit d'instituer une « mercuriale », c'est-à-dire un observatoire des prix. On connaît 45 prix ainsi pratiqués en 1832 (25). Vingt-huit produits ne figuraient pas au tarif de l'année 1831. Pour les dix-sept produits figurant au tarif, les écarts sont disparates, avec 4 prix inférieurs, 4 prix supérieurs, et 9 prix se situant dans la fourchette des tarifs de 1831. Si ces 45 prix sont représentatifs, après l'émeute, les négociants ne sont pas revenus aux très bas prix, mais ils se sont néanmoins écartés du tarif de 1831, dans un sens ou dans l'autre. Les canuts ont obtenu une modération de la pression sur les prix qu'exerçaient antérieurement les négociants, mais il n'y a pas eu de contrainte réglementaire.

Cette révolte non politique a eu une grande influence sur la pensée des hommes politiques de gauche (26). Elle entraîna aussi quelques effervescences dans différentes villes ouvrières. Partout, on fit venir l'armée pour mater les ouvriers, même dans des lieux où tout était calme.

Probablement, cette révolte accéléra la délocalisation de la fabrique de la soie vers la campagne, notamment dans le Dauphiné, où les salaires étaient inférieurs d'un tiers, pour la fabrication d'étoffes unies, plus simples à tisser (27). Cependant, comme le montre le graphique 1, la soierie lyonnaise a continué de se développer, en répondant aux vagues successives de la mode et en fournissant des produits de haute qualité. « Si le travail dans les campagnes éloignées donne la sécurité contre les grèves et peut être exécuté à meilleur compte, il est inégal et la lenteur de la production ne permet pas aux fabricants de se défendre contre les caprices d'une consommation très mobile » (28).

## LES ÉPINGLIERS NORMANDS

Une autre industrie a connu une révolte ouvrière à la fin de l'année 1831 : l'épinglerie, une activité dispersée au Sud de Rouen. En 1830, la fabrication des épingles occupait environ mille personnes en Normandie. L'épinglerie était une activité de très petite taille en comparaison de la soierie, mais elle

(25) *Écho de la fabrique*, 11 mars 1832, Numéro 20, 18 mars 1832, Numéro 21, 25 mars 1832, Numéro 22.

(26) Notamment : Raspail, Blanqui, Fourier, Proudhon, Louis Blanc. Le saint-simonisme se transforma alors en un parti prolétaire.

(27) Jérôme ROJON, 2007, *L'Industrialisation du Bas-Dauphiné : le cas du textile (fin XVIII<sup>e</sup> siècle à 1914)*. Thèse, université Lyon 2, première partie,

avait la même structure : des négociants exportateurs fournissaient du fil de laiton à des chefs d'ateliers faisant travailler des ouvriers rémunérés aux pièces. Ces épingliers habitaient de manière dispersée, en bordure de forêt, dans l'Eure et dans l'Orne. Ce métier existait depuis le XVI<sup>e</sup> siècle.

Pendant la Révolution, le prix du laiton doubla. Le besoin en fonds de roulement des négociants doubla en conséquence ; ils eurent l'idée de le faire financer par les ouvriers eux-mêmes. Certains d'entre eux acceptèrent d'être payés partiellement en fil de laiton. Mais le fil en question était conservé en stock chez le négociant. Ces épingliers étaient alors considérés comme des « chefs d'atelier » : ils recevaient le fil avec les commandes des négociants et ils livraient les épingles finies. Ils touchaient le prix de la façon, d'une part en fil de laiton et, d'autre part, en une somme d'argent correspondant aux salaires à payer aux ouvriers. Ils peinaient à équilibrer leurs dépenses, mais ils avaient le sentiment de posséder cette épargne forcée, placée chez le négociant.

À partir de 1815, le prix du fil baissa, progressivement, finissant par revenir au niveau antérieur, de 50 % inférieur. En 1830, les « chefs d'ateliers » avaient ainsi perdu la moitié de la valeur de leurs dépôts chez les négociants. De plus, la valeur du fil reçu en paiement des façons ayant baissé, ils perdaient de l'argent sur la fabrication.

En 1831, le prix de revient de la façon de 12 000 épingles (dz) était de 1,70 F, pour les modèles numéros 8 à 16 (29). Or le négociant payait 1 F. Mais le chef d'atelier recevait plus de fil qu'il n'était nécessaire. Une partie était perdue, une partie passait en limaille, qui était revendue (10 centimes/dz), une partie restait en fil servant à faire d'autres épingles (41c/dz). Ainsi le chef d'atelier pouvait récupérer 51 c/dz sur la matière en trop. Pour 1,7 F de dépenses, il percevait 1,51 F de recettes. Cette situation n'était pas tenable. Auparavant, limaille et fil valant deux fois plus, il avait 1,02 F de recettes pour le supplément de fil. Son bénéfice était de 32 centimes par douzaine de 12 000 épingles.

Le prix du fil de laiton descendit lentement et les chefs d'ateliers acceptaient la dégradation de leur situation, parce que les paiements en monnaie paraissaient constants. Mais le mécontentement montait. Les négociants accentuaient la pression par de petites tricheries, notamment sur le poids du fil livré. Après une grogne, en mai 1831, les chefs d'ateliers obtinrent de pouvoir contrôler le poids du fil.

En octobre 1831, un négociant eut la bonne idée d'augmenter, à 1,25 F/dz, le prix des façons d'épin-

§ 521 et 523.

(28) Ernest PARISET, 1890, *Les Industries de la soie*, Lyon, Pitrat, pages 369 à 370.

(29) Source : Archives de l'Eure, cote 1M237, folio 181. Les salaires de 0,9 F/jour et les rythmes de production n'avaient pas changé depuis l'observation, par Perronet, un siècle plus tôt, telle qu'elle est relatée dans *L'Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert.

gles. Cela équilibrait juste les comptes des chefs d'ateliers. D'autres négociants (mais pas tous) l'imitèrent. Alors ils s'entendirent pour que tous reviennent au tarif antérieur. Cette volteface exaspéra les épingliers. Le 27 octobre 1831, ils allèrent protester devant les négociants du bourg de Rugles (dans le département de l'Eure). Les gendarmes arrêtèrent deux épingliers. Le 28 octobre 1831, 400 épingliers se ruèrent à Rugles, où ils exigèrent durant 5 heures la libération de leurs camarades. Devant cette émeute, les gendarmes reculèrent et les deux prisonniers furent libérés. Mais le 30 octobre, des renforts de gendarmerie organisèrent une chasse à l'homme dans la région et ils arrêtèrent 13 épingliers.

Les pouvoirs publics (préfet, procureur du roi, maires, juges de paix) étaient très ennuyés par cette affaire, car ces épingliers n'avaient émis à aucun moment la moindre protestation. Les autorités devaient faire respecter l'ordre public et elles voulaient connaître les raisons de l'agitation. Elles commandèrent de nombreux rapports aux notables de la région. Tous avaient tendance à charger les négociants, qui cherchaient à faire toujours plus de profit. « *L'auri sacra fames* est ici un Dieu si puissant qu'on y sacrifie sans scrupule » (30). La cupidité des négociants était dénoncée par les notables, souvent propriétaires terriens, qui jugeaient mal les négociants. Ainsi, les tarifs ont été abaissés, à la fin du mois d'octobre 1831. Cela fut jugé maladroit : « Le moment à mon avis était mal choisi, les événements de Lyon tout récents, la reprise des affaires » rendaient inopportune cette baisse de prix. Ces notables analysaient bien les relations entre négociants et épingliers. Ils ont calculé le prix de revient pour les divers numéros d'épingles. Ils ont conclu à la justesse des plaintes des épingliers : « La détresse dans laquelle se trouve aujourd'hui la classe de l'ouvrier en épingles provient évidemment de la baisse successive du fil de laiton » ; « l'ouvrier demeure toujours victime des combinaisons du négociant ».

Les pouvoirs publics souhaitaient que le calme revienne et la seule solution consistait en un retour aux 1,25 F/dz de façon. Dans un état libéral, le préfet ne pouvait pas forcer les négociants : il fallait les persuader. Le préfet (31) fit intervenir un entrepreneur local, fabriquant de fil de laiton et fournisseur commun des négociants. Il les réunit en janvier 1831 et ils décidèrent de revenir à 1,25 F de façon dès le 1<sup>er</sup> février. « Que ne l'ont-ils fait plus tôt ! Le pays n'eut pas été troublé, n'eut pas couru des dangers qui le font trembler encore et bien des personnes n'eussent pas été compromises ».

Le préfet avait demandé un rapport détaillé sur la situation économique des protestataires ; il s'était bien

gardé de faire la même demande pour les négociants. Il aurait alors vu leurs prix de vente, leurs frais, leurs bénéfices. Il n'a jamais cherché à savoir s'ils pouvaient augmenter les façons jusqu'à 1,5 F. Il a seulement cherché à restaurer le calme et à éviter de nouveaux désordres.

Une fois cette affaire réglée, les pouvoirs publics sont restés vigilants. En 1838, une nouvelle manœuvre de certains négociants a affecté, une nouvelle fois, le prix des façons. Cela a inquiété le préfet, qui a fait rédiger un rapport par la gendarmerie. La surveillance a été accrue. Les épingliers n'étaient pas assez nombreux pour faire plier l'état libéral.

## CONCLUSION

Aussi curieux que cela paraisse, ces mouvements sociaux de 1831 présentent des ressemblances avec celui de la Guadeloupe, au début de 2009. À une situation sociale difficile se sont ajoutés des déclencheurs différents. La baisse du prix des façons de la soie a amené les canuts à réclamer un tarif. Celui-ci fut accepté par le préfet, ce qui lui donnait une légitimité. Dès que le tarif a été retiré, sur ordre de Paris, l'émeute a éclaté : la déception, après l'espoir, était insupportable. Pour les épingliers, le tarif augmenté de 1 F à 1,25 F était une aubaine rétablissant la justice des prix. Le retrait de ce tarif amélioré fut insupportable et cela suscita la colère d'octobre 1831. Pour les Guadeloupéens, la hausse du prix des carburants, à l'automne 2008, a été vécue comme une aggravation de leur situation économique. C'était la motivation de la manifestation du 16 décembre 2008.

Le Liyannaj Kont Pwofitasyon (LKP) a élaboré alors une plateforme de revendications contre la vie chère. À partir du 20 janvier 2009, il a déclenché une grève générale. Les négociations avec le préfet commencèrent dès le 23 janvier 2009. Le ministre de l'Outremer, Yves Jégo, les a relayées, proposant une discussion thème par thème. Il est arrivé dans l'île pour négocier lui-même le 1<sup>er</sup> février 2009 et il a annoncé peu à peu que les revendications des manifestants guadeloupéens seraient satisfaites. Le 8 février un préaccord a été élaboré, comportant une augmentation de 200 €/mois pour les bas salaires. Ainsi, à partir des revendications, un espoir s'était construit. Mais le 8 février, Yves Jégo est reparti à Paris et, le 10 février, le Premier ministre François Fillon refusait que l'État intervienne dans la fixation du niveau des salaires des entreprises privées de Guadeloupe (surtout, il ne voulait pas financer les augmentations). L'espoir fut déçu.

(30) Citations provenant des documents conservés aux Archives départementales de l'Eure, cote 1M237. « *Quid non mortalia pectora cogis, auri sacra fames ?* » (Soif sacrée de l'or, à quels forfaits tu pousses les cœurs des hommes !) Virgile, *Énéide*, III, 56-57.

(31) Antoine Passy.

La crise s'envenima alors pour ne se terminer que le 5 mars 2009, avec un accord sur une augmentation de 200 € pour les bas salaires, une somme financée principalement par l'État.

Donc, ces conflits, sur fond de misère, ont été déclenchés par un événement de trop, la goutte d'eau qui fait déborder le vase. Ils ont été alimentés par un recul, un refus, une perspective, entrevue, puis bouchée. Malgré la doctrine libérale, le gouvernement a alors été obligé d'intervenir. Le préfet de l'Eure a été le moins impliqué. Il se tint informé et demanda de nombreux rapports, mais il sut se tenir à distance. Il a fait agir un industriel pour raisonner les négociants trop voraces. Il a obtenu un accord acceptable par tous, sans avoir négocié et sans que les patrons aient eu le sentiment d'obéir à qui que ce soit, ni aux ouvriers revendicatifs, ni au Gouvernement.

Le préfet du Rhône avait coopéré bien davantage avec les ouvriers. Il avait reçu la demande d'établir un tarif, et il avait commencé à organiser des négociations dans ce but. Sous la pression ouvrière, il avait incité les patrons à accepter le tarif proposé. Il l'avait officialisé, avant de le refuser, sur l'ordre de Paris. Du 23 novembre au 3 décembre, il a géré la ville de Lyon en liaison avec les insurgés et en accord avec eux. C'est probablement lui qui a obtenu de laisser rentrer l'armée dans la ville sans un seul coup de feu. Cette attitude ambiguë lui valut d'être révoqué, dès le 6 décembre 1831.

Le préfet de Guadeloupe a été impliqué dès le début du conflit, en décembre 2008. Il a présidé à toutes les négociations. Mais d'autres négociateurs sont entrés en jeu, dont le ministre Yves Jégo (32) et des médiateurs spécifiquement dépêchés de Paris.

Il apparaît que l'État libéral, au moment où il souhaite intervenir dans un conflit salarial, ne sait pas exactement qui doit le faire, à quel niveau et avec quelle marge de manœuvre. Les instances locales de l'appareil étatique semblent avoir tendance à prendre le parti du « peuple ». Le préfet de Pointe-à-Pitre convoqua les patrons guadeloupéens réticents à négocier. Celui d'Évreux recueillit des rapports, tous favorables aux épingliers. Celui de Lyon valida le tarif. Au contraire, les ministères et les instances parisiennes paraissent pencher pour la doctrine libérale et le maintien de l'ordre par la force. Ainsi, Paris annula le tarif des canuts en 1831 (33). Il évita toute intervention sur celui des épingliers. Le 10 février 2009, François Fillon refusa de se substituer aux partenaires sociaux.

Dans ces mouvements sociaux, le front revendicatif est uni, et celui des patrons est divisé. Dans le Conseil des Prud'hommes de Lyon de cette époque, les

patrons ont la majorité. Or c'est ce même Conseil qui avait établi un tarif en 1807 et souhaité celui de 1831. Il y avait donc au moins un patron pour soutenir l'idée de réguler les prix au moyen d'un tarif.

Du point de vue patronal, deux logiques sont possibles : rechercher les salaires les plus bas en toute occasion, ou accepter des règles en matière salariale. En faisant pression sur les salaires et sur les prix des fournisseurs, on peut atteindre le plus bas prix de revient. La marge et le profit sont ainsi maximisés à tout instant : c'est la perspective libérale. Mais il existe une autre manière de faire de bonnes affaires : les patrons peuvent limiter la concurrence, par exemple sur le niveau des rémunérations, afin d'empêcher certains confrères opportunistes de fournir des produits à bas prix, de mauvaise qualité, tout en profitant de l'image de marque de la place. Un tarif local est une réglementation analogue à celle des appellations d'origine ; c'est une garantie, pour les clients. L'on parlerait, aujourd'hui, d'un label d'éthique sociale. Mais, plus précisément, c'est aussi un gage de qualité, de satisfaction des clients et de pérennité industrielle. Beaucoup de négociants lyonnais partageaient ce point de vue et se défiaient de ceux de leurs confrères qui cassaient les prix. L'attitude libérale extrême risque de détruire l'industrie. En supprimant la marge des chefs d'ateliers, on les aurait poussés à quitter l'activité. La concurrence exacerbée est autodestructrice : dans le court terme, les patrons libéraux ont raison, mais, dans le long terme, ils ont tort.

On retrouve ces divergences entre les négociants épingliers, qui fixaient leurs prix en ordre dispersé. Ces écarts ont alimenté les revendications. De même, en Guadeloupe, certains patrons ont finalement refusé de signer le protocole d'accord. Les divergences patronales ont conforté la stratégie unitaire des ouvriers, dans tous ces conflits.

Dans les deux mouvements de 1831, les ouvriers (compagnons) étaient unis avec les chefs d'ateliers, qui menaient le mouvement. On a montré la manière dont leurs intérêts étaient liés et celle dont les chefs d'ateliers subissaient une pression économique amplifiée. Cette solidarité raisonnée se retrouve en Guadeloupe, où les animateurs du LKP sont souvent des fonctionnaires qui ne sont pas du tout concernés personnellement par les avantages qui ont été acquis. La simultanéité des émeutes de 1831, à Lyon et en Normandie, est difficile à expliquer. Pourquoi les patrons négociants, au même moment, ont-ils accentué la pression sur leurs ouvriers, alors que rien ne semblait avoir changé, ni dans l'industrie de la soie, ni dans celle des épingles, toutes deux fort anciennes. Dans les deux cas, les négociants justifiaient leurs pré-

(32) Yves Jégo a été écarté de son poste ministériel quelques mois plus tard.

(33) Le roi Louis-Philippe était indécis. En novembre 1831, il a donné ses instructions à son fils envoyé à Lyon à la tête des armées. « Le tarif est

un point délicat sur lequel je pense qu'il faut aller doucement et bien peser ce qu'on fait. Je ne puis donner d'autre conseil car je manque de données. Tu dois en parler le moins possible » (Guy ANTONETTI, *Louis Philippe*, Paris, Fayard, 1994, p. 673). Pour lui, seul le trône comptait : pas la moindre doctrine. Il ne voulait pas de morts.

tentions par la concurrence anglaise. À Londres, l'industrie de la soie, fondée par des protestants français expulsés de France par Louis XIV, avait multiplié son activité par quatre entre 1815 et 1830. Elle avait atteint la taille de sa concurrente lyonnaise. De même, les épingles de Gloucester se vendaient bien, comme celles de Normandie. Français et Anglais ne se concurrençaient pas sur leurs marchés nationaux respectifs, mais ils s'affrontaient à l'exportation, notamment en Amérique.

Or, dans la soierie, ce furent les Anglais qui parurent le plus souffrir. Ils produisaient une qualité moyenne, standardisée et en grande série, de tissus unis et mélangés, à bas prix, avec des ouvriers très spécialisés par produit. Cette stratégie de prix bas a été tenue en échec par l'industrie lyonnaise, très réactive, focalisée sur les produits de luxe et de demi-luxe, renouvelant sans cesse ses produits et créant des modes. Les clients souhaitaient avant tout de la qualité et une livraison rapide. À trop réduire les salaires lyonnais, on aurait risqué un travail bâclé. Les canuts, polyvalents et bien surveillés techniquement par les chefs d'atelier, constituaient un appareil de production flexible et compétent. Ce fut la force de Lyon, dans la concurrence du XIX<sup>e</sup> siècle (34). De plus, la municipalité subventionna les innovations, comme le métier Jacquard, afin que les découvertes soient accessibles à tous les tisseurs. En conséquence, la productivité du travail des canuts lyonnais polyvalents était meilleure que celle des tisseurs londoniens spécialisés. Dans ces conditions, la pression sur les salaires lyonnais, à la fin de la décennie 1820, semble peu rationnelle. Il est possible que soit en cause la doctrine libérale elle-même, cette théorie favorable aux patrons, circulant de l'Angleterre vers la France.

À Londres, les ouvriers de la soierie s'étaient soulevés périodiquement, à partir de 1763, contre leurs bas salaires. Cela amena les autorités à fixer les prix de façon de la soie en 1773 (35), puis à les actualiser régulièrement. À partir de 1821, une violente campagne libérale, impulsée par David Ricardo (36), a exigé l'abrogation de ce tarif. Le gouvernement

anglais a finalement aboli cette réglementation sur les prix de façon de la soie, en 1824. Cette campagne victorieuse des libéraux a eu une influence sur l'état d'esprit des négociants. Les prix de façon de la soie londonienne ont baissé de 50 % entre 1827 et 1832. On peut faire l'hypothèse que la pression à la baisse des salaires était devenue une mode de gestion, comme il en existe encore aujourd'hui. Cette mode a touché diverses industries, dont celle des épingles, et elle s'est diffusée chez les négociants d'autres pays. Les négociants français justifiaient leur pression sur leurs ouvriers-fabricants par la concurrence internationale. En fait, il s'agissait sans doute d'un mimétisme international des comportements patronaux. Si les négociants français, soyeux et épingliers, ont eu la même stratégie au même moment, bien que cela fût illogique eu égard à la situation objective de leur profession respective, c'est à cause de cette mode libérale venue d'Angleterre, qui semblait être la « bonne manière de gérer ».

L'on décèle aussi une influence néfaste des théories dans le cas guadeloupéen. Durant l'année 2008, les prix des matières premières avaient flambé. L'explication « objective » des spécialistes reposait sur la finitude de la planète : les ressources non renouvelables s'épuisent et leur prix doit monter, ne serait-ce que pour en restreindre la consommation. Mais ce raisonnement, probablement exact à moyen et long terme, a entraîné, à court terme, une spéculation qui fut responsable d'une hausse brutale des prix. La Guadeloupe, où tout est importé, en a souffert. Et quand les prix mondiaux ont reflué, les prix locaux sont restés élevés. Alors, la colère populaire s'est manifestée.

La croyance dans les lois économiques entraîne une action coordonnée des agents : une anticipation ou une spéculation. Les réactions globales sont assez fortes pour écarter le système d'une situation acceptable pour les autres acteurs et ceux-ci réagissent socialement, en dehors du système purement économique. La crise sociale oblige alors les autorités à agir, quelle que soit leur doctrine en la matière. ■

---

(34) COTTEREAU, 1997.

---

(35) *Les Spitalfields Acts*.

---

(36) 1772-1823.

# UN ORGANISME DE SANTÉ... MALADE DE « GESTIONNITE »

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les nombreuses transformations du système de santé ne sont pas sans modifier profondément le travail. Face à la multiplication des contraintes, les acteurs sont de plus en plus confrontés à un important travail d'organisation. Quel est l'impact de ces transformations sur la santé des salariés et comment ceux-ci s'approprient-ils les nouveaux outils ? La réflexion prend comme clé de lecture la théorie de la régulation de J-D. Reynaud et interroge le rôle du management dans la prise en charge des tensions. L'étude de cas, réalisée dans un centre de soins de suite, illustre la manière dont le « tournant gestionnaire » actuel a conduit l'encadrement à désertier le terrain de l'activité quotidienne au profit de l'alimentation de « machines de gestion ». Le contraste entre les nombreux outils de management participatif et le sentiment qu'ont les salariés de n'être pas écoutés souligne la difficulté, pour un management atteint de « gestionnisme », d'animer des « espaces de discussion » sur le travail.

Par **Mathieu DETCHESSAHAR** et **Anouk GREVIN\***

**D**epuis deux décennies, les organisations sont aux prises avec de profonds processus de modernisation mêlant réformes des systèmes de gestion, innovations technologiques et nouvelles pratiques managériales. Ces réformes ne vont pas sans entraîner des « confusions » (UHALDE, 2005, 2007) au sein des organisations, ni sans provoquer, pour les personnels, un renouvellement, voire un alourdissement des contraintes de travail (GOLLAC, VOLKOFF, 1996). Notre recherche s'est donné pour objet l'étude des modes de prise en charge managériale de ces transformations et des tensions qu'elles ne peuvent manquer d'occasionner dans les organisations. Plus spécifiquement, elle s'interroge sur les liens existants entre les formes d'accompagnement managérial des transformations en cours et la santé des salariés.

Le cas présenté ici, un centre de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) (1), situe cette problématique au sein du secteur de la santé, dont on sait à quel point il a été touché, depuis plus de dix ans, par les politiques de modernisation gestionnaire ainsi que par la montée de la problématique de la santé au travail (RAVEYRE, UGHETTO, 2003), en partie thématisée sur le registre du *burn-out* des infirmières (LORIOU, 2003). S'il convient de ne pas adopter une vision

\* Institut d'Économie et de Management de Nantes (Université de Nantes) LEMNA

(1) Les structures de soins de suite et de réadaptation (SSR), autrefois appelées structures de moyen séjour, sont chargées de poursuivre les soins après la phase aiguë d'une pathologie médicale ou chirurgicale récente ou chronique, avec accident évolutif récent.

déterministe des effets des politiques de modernisation organisationnelle sur la santé des personnes, il faut néanmoins considérer que la mise en place de nouveaux dispositifs gestionnaires introduit au sein de ces organisations un nombre croissant de facteurs de tensions, de contradictions, voire de paradoxes. Les dispositifs d'assurance qualité, l'informatisation croissante de l'activité, dans la perspective de l'arrivée de la tarification à l'activité, ou encore la nécessité de formaliser les projets d'établissement font peser sur l'activité des soignants de nouvelles contraintes obligeant à frayer de nouveaux compromis d'activité entre tâches de soins et tâches administratives ou gestionnaires.

D'une manière générale, on assiste, dans ce secteur, à la montée concomitante de contraintes industrielles, marchandes et événementielles qui pèsent sur la production de soins. La contrainte industrielle s'exprime à travers les impératifs de maîtrise des *process* de soin (portés, par exemple, par la certification des établissements) et de maîtrise de la productivité (portés par les nouveaux outils de gestion et les exigences de *reporting* des tutelles, qui font peu à peu entrer les établissements de santé dans une véritable démarche gestionnaire (LENAY, MOISDON, 2003)). Au même moment, les équipes de soin s'affrontent à de nouveaux défis : des familles souvent davantage impliquées dans l'activité de soin, ce qui accroît la contrainte marchande, et des patients fréquemment décrits comme plus 'lourds' parce que l'enjeu de la rotation rapide des lits, à l'hôpital ou dans les cliniques, se répercute non seulement sur toute la chaîne de soin (SSR), mais aussi sur les Établissements d'Hébergement des Personnes Âgées Dépendantes (les EHPAD), ou encore sur les différentes formes d'hospitalisation à domicile. Il en résulte une plus forte médicalisation des structures *aval* (SSR, EHPAD), qui conduit également à renforcer, dans ces organisations, les contraintes de type événementiel (accidents, décès, coups...) (ZARIFIAN, 1995), alors que, dans les structures *amont* (hôpital, clinique...), ce sont les contraintes administratives qui s'accroissent à la mesure de la diminution de la durée des séjours (gestion des entrées et sorties).

Cette montée en puissance des contraintes ne manque pas de multiplier, dans l'activité, des tensions contradictoires qui obligent les acteurs à effectuer un travail important de gestion des décalages entre le prescrit et le réel. Cette évolution rend plus que jamais sensible la question de la régulation locale du travail, qui consiste notamment en des arbitrages répétés entre les tâches, par les acteurs, afin de produire des accords locaux et révisables qui leur permettent – pour un temps – de faire le travail. Ce « travail d'organisation » (TERSSAC (de), 1992) apparaît donc comme un enjeu fondamental dans la performance des établissements de santé.

L'impact de cet important travail de régulation sur la santé mentale des équipes est, très généralement, indécidable : il peut, à n'en pas douter, provoquer l'épuisement des collectifs, quand rien ne vient soutenir ou seconder cette incessante activité de coordination, qui constitue trop souvent la part invisible (et non-reconnue) du travail des soignants (RAVEYRE, UGHETTO, 2003 ; MINVIELLE, 2000). Il peut, à l'inverse, être un vecteur de construction du collectif et de mobilisation vertueuse des subjectivités, à condition que ce travail de coordination trouve des espaces de soutien, d'explicitation et, *in fine*, de reconnaissance... bref, à condition que l'ingénierie en ait été pensée.

Or, cette activité de coordination dans l'action est certainement un des points aveugles du tournant gestionnaire négocié par les établissements de soins, un tournant gestionnaire qui conduit, bien souvent, l'encadrement à désertier le terrain de l'activité quotidienne au profit de l'entretien et de l'alimentation de *machines de gestion* (GIRIN, 1983). Notre recherche-intervention montre à quel point le fait de remettre le management quotidien de l'activité à l'ordre du jour des directions s'avère particulièrement difficile. En effet, la présence des directions aux frontières de l'organisation est de plus en plus sollicitée et cela les éloigne des contraintes du travail. De plus, les nouvelles exigences des tutelles concentrent leur attention sur la force des outils, dont elles ont tôt fait de croire qu'ils suffisent à assurer la performance de l'activité. Nous verrons, en effet, que la manière dont la direction de l'établissement étudié s'est appropriée notre diagnostic illustre le caractère problématique de son activisme gestionnaire et son incapacité à réinvestir les espaces de la régulation locale et de l'animation managériale. Cette « *gestionnisme* » est certainement, pour une bonne part, au principe de la souffrance ressentie par les salariés.

## UNE APPROCHE EN TERMES DE RÉGULATION

La question de l'organisation du « travail d'organisation » revêt une importance particulière dans les organisations contemporaines, dans lesquelles les objectifs se multiplient (coûts, qualité, délais, réactivité...) et se déclinent dans des instrumentations de gestion multiples, parfois contradictoires entre elles, soumettant les opérateurs de terrain, placés au carrefour des différents outils, textes et injonctions produits par l'organisation (DETCHESAHAR, JOURNÉ, 2007), à une régulation locale encore plus importante, visant à arbitrer entre les objectifs et à construire des compromis.

Dans cette perspective, les organisations apparaissent comme traversées par des forces à la fois complémentaires et concurrentes entre elles : les règles proposées

par l'encadrement, qui constituent un ensemble de prescriptions dont la mise en œuvre ne suffit pas pour obtenir le résultat, suscitent par conséquent l'émergence de règles locales, qui ont une dimension contestataire, mais aussi une dimension gestionnaire (TERSSAC, 2003), dans la mesure où elles vont permettre de 'sortir la production'. Dans cette perspective, la transgression des règles peut se concevoir comme un mode de conciliation de contraintes contradictoires, comme une négociation silencieuse nécessaire au fonctionnement de l'action organisée, comme un *mécanisme naturel d'équilibrage*, vecteur d'efficacité organisationnelle (BABEAU et CHANLAT, 2008, p. 217). À condition que l'organisation reconnaisse et autorise ce « jeu avec la règle », plutôt que de le sanctionner comme une déviance.

En sociologie de l'entreprise, la théorie de la régulation (REYNAUD, 1988 ; TERSSAC (de), 2003) a pour objet d'analyser la façon dont ces différentes tentatives de régulation du travail se complètent, se conjuguent, s'affrontent ou encore s'empêchent mutuellement. La théorie de la régulation articule deux concepts centraux pour les sciences de gestion et néanmoins souvent considérés comme contradictoires : l'autonomie et le contrôle. Jean-Daniel Reynaud définit la régulation conjointe comme « *une rencontre entre deux régulations* » : une régulation de contrôle (la tentative du management de contrôler le comportement des acteurs de l'organisation) et une régulation autonome (l'effort déployé par les acteurs pour résister à cette emprise et peser eux-mêmes sur le contenu de leur travail, afin de le rendre plus facile) (REYNAUD, 1988). La régulation conjointe est perçue comme créatrice « *d'un ensemble de règles qui sont acceptables pour les deux parties, par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent* » (REYNAUD, 1994, p.230).

L'auteur propose la régulation conjointe comme un « *idéal de pilotage ou de management* », une « *posture normative* » fondée sur la réciprocité avec ceux qui sont pilotés (REYNAUD, 2003, p. 113). Néanmoins, la théorie de la régulation donne peu de clés quant aux moyens permettant d'aider à faire fonctionner la régulation, vaincre les difficultés de la mise en dialogue du travail (DETCHESSAHAR, 2003) et produire une régulation conjointe efficiente (PARADEISE, 2003). Si de nombreuses directions d'entreprises – nous le verrons, dans le cas présenté ci-après – prônent aujourd'hui les vertus de la participation, celle-ci prend, bien souvent, la forme d'une autorisation de parole limitée et encadrée, sans représenter pour cela une réelle « *chambre d'écho* » des réalités du travail (UGHETTO, 2007, p. 118). Le rôle des cadres intermédiaires reste trop fréquemment celui de relai d'une communication essentiellement descendante et ils sont, dans les faits, rarement en mesure de faire remonter jusqu'aux

niveaux supérieurs de la direction les problèmes réels auxquels les membres de leurs équipes sont confrontés, chaque jour, dans leur activité. Ceux-ci sont pourtant dans l'attente de moments permettant une véritable mise en discussion collective du travail et de ses conditions de réalisation.

Dans le secteur de la santé, précisément, les travaux de Strauss (et de bien d'autres à sa suite) illustrent la centralité, dans l'activité des soignants, du « travail d'articulation », la nécessaire et constante organisation du travail autour du patient afin de coordonner les différentes interventions tout au long de sa « trajectoire », face aux nombreux aléas que celle-ci comporte inévitablement (STRAUSS, 1992). Mais ce travail d'organisation et de régulation locale de l'activité reste trop souvent l'impensé, la part oubliée, voire un parasite du « vrai travail » (GROSJEAN, LACOSTE, 1999 ; MINVIELLE, 2000 ; RAVEYRE, UGHETTO, 2003). Dans le système hospitalier, qui valorise les actes, et non pas le travail invisible qui permet leur enchaînement et les rend possibles, font défaut, en effet, bien souvent, les espaces de négociation et d'arbitrage où puisse se traiter de manière transversale cette articulation et où soit favorisée une confrontation sur ce qui dépasse l'opérationalité immédiate (GROSJEAN, LACOSTE, 1999).

L'idéal de régulation conjointe, et la reconnaissance du pouvoir d'agir des salariés (CLOT, 2001 ; DEJOURS, 2000) que cet idéal suppose, interrogent donc en profondeur le management, et en premier lieu, le management de proximité (mais pas seulement, comme nous le verrons). Vient-il en soutien de l'activité réelle des acteurs face aux multiples contraintes et paradoxes auxquels ils sont quotidiennement confrontés, pour faciliter les arbitrages et permettre l'élaboration collective de solutions, ou contribue-t-il, au contraire, à empêcher ces processus ? De même, les outils toujours plus nombreux portés par ce tournant gestionnaire ne risquent-ils pas de venir percuter, comme une contrainte supplémentaire, l'activité de travail et de se transformer en « machines de gestion » (GIRIN, 1983), dont l'alimentation et l'entretien consommeraient une part significative du temps de travail des managers ?

## ORIGINES DE L'INTERVENTION ET MÉTHODOLOGIE

Notre démarche, qualitative et inductive, conformément aux principes de la *grounded theory* (GLASER, STRAUSS, 1967) s'appuie sur une étude de terrain réalisée sous la forme d'une recherche-action. Cette étude fait partie d'une recherche plus vaste, financée par l'ANR, portant sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. L'étude a regroupé des chercheurs en gestion, en économie, en sociologie et en santé publique.

Dans le cas présenté ici, que nous nommerons

*Beausoin*, c'est le médecin du travail qui a pris contact avec notre équipe pour suggérer une intervention sur les risques psychosociaux dans son établissement. Il constate, en effet, sur les trois dernières années, outre des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des pathologies classiques chez les soignants et chez les agents de service, des signes significatifs de mal-être au travail, notamment chez des cadres : démissions, inaptitudes, expression lors de visites médicales « *d'une souffrance au travail, avec retentissement sur la santé physique ou mentale* ». Les représentants du personnel s'étaient fait l'écho, eux aussi, de la souffrance des salariés. En 2005, le CHSCT avait mené une enquête auprès des salariés sur les risques professionnels, pointant comme premiers risques exprimés, en termes de probabilité, de gravité et de fréquence, le stress et les difficultés relationnelles, non seulement avec les patients et leur famille, mais aussi avec les collègues et la hiérarchie. La direction a accueilli favorablement la proposition d'étude, souhaitant comprendre la plainte des salariés et y apporter des réponses. Elle semble en effet relativement désemparée face à ce malaise, qu'elle n'arrive pas à identifier, ni à comprendre, estimant avoir pour sa part déjà mis en œuvre tout ce qu'il était possible de faire en ce domaine : « *On a réalisé quasiment tout ce qui avait été identifié ; reste le stress, la souffrance au travail. Moi, je me dis alors : "On souffre, qu'est-ce qui se passe ?"* » [La directrice]

Il a été convenu avec la direction que l'enquête porterait sur l'ensemble de l'établissement, en privilégiant les services de soins ou ceux qui y concourent directement. Trente-neuf entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés entre décembre 2007 et avril 2008, soit avec un tiers des membres du personnel de l'établissement, de toutes les catégories professionnelles, que nous avons rencontrés au cours de face-à-face d'une durée allant de une à deux heures. Le dispositif a été complété par cinq demi-journées d'observation dans les services de soins, ainsi que par l'étude de documents et indicateurs de gestion fournis par la direction, les services RH et qualité, ainsi que par le médecin du travail. En juillet 2008, le diagnostic a été restitué à la direction et aux personnels, qui l'ont largement validé et il nous a été demandé de les accompagner dans la définition de pistes d'action. Deux réunions de travail ont eu lieu avec le groupe de pilotage, entre septembre et décembre 2008.

## L'ÉTABLISSEMENT BEAUSOIN

L'établissement *Beausoin* est un centre de soins de suite privé, de structure associative, situé à proximité d'une petite ville rurale. Il emploie 93 personnes (76 équivalents temps-plein) et compte 80 lits, avec un taux d'occupation stabilisé autour de 90 %. Il dispose de six places en soins palliatifs, reconnues par les auto-

rités sanitaires. Son excellente image atteste de la grande qualité des soins qui y sont dispensés.

Agréé pour la première fois en 1950, l'établissement a été accrédité en tant que centre de soins de suite et de réadaptation (SSR) en 2001, puis il a été à nouveau certifié, en 2006, selon la nouvelle appellation, par la Haute Autorité de Santé. Une politique de management par la qualité a été mise en place, un poste lui ayant été dédié, de nombreux outils et une douzaine de groupes de travail spécifiques fonctionnant en permanence.

L'établissement, qui était encore une simple maison de repos il y a quelques années, est aujourd'hui fortement médicalisé (avec 4 médecins, 2 surveillantes, 15 infirmières, 26 aides-soignantes, 3 kinésithérapeutes et un ergothérapeute). Les personnels les plus anciens ont vu se transformer en profondeur non seulement le contenu de leur activité, mais aussi l'ensemble de l'organisation : les professionnels de santé se sont multipliés, la croissance et la complexité de l'activité ont nécessité des cadres fonctionnels toujours plus nombreux, la prolifération des normes et des procédures a codifié de plus en plus le travail. La totale autonomie dont ils disposaient a laissé place à une délimitation stricte des fonctions et à un système de 450 procédures, chaque acte devant être sécurisé par une traçabilité sans faille.

## INNOVATION PERMANENTE ET ACTIVISME POUR OBTENIR LES DOTATIONS BUDGÉTAIRES NÉCESSAIRES

Sur le territoire où est situé l'établissement *Beausoin*, presque toutes les structures associatives ont désormais été rachetées par des groupes privés contrôlés par des fonds d'investissement. Cela constitue une menace perçue comme un enjeu essentiel par la direction, qui, soucieuse de préserver l'indépendance de l'établissement, s'emploie activement à agir au sein des réseaux et auprès des tutelles pour conforter sa position et faire reconnaître son excellence et sa spécificité.

« *Les enjeux, c'est que la structure soit reconnue. (...) Pour être reconnue, il faut effectivement que le nom de Beausoin soit cité partout ! Donc tout projet lancé par le ministère ou par l'ARH (2), on s'y inscrit (...). Donc on se retrouve avec des sommes de réunions à l'extérieur, à l'intérieur.* » [Un cadre]

Ne se contentant pas de relayer les multiples contraintes venues de l'extérieur qui pénètrent toujours davantage tous les niveaux de l'organisation, la direction s'est résolument engagée dans une stratégie d'innovation permanente, qui vise à se positionner à la pointe, dans tous les domaines. Elle s'efforce d'être pilote dans tous les projets lancés par les tutelles, en

(2) Agence Régionale de l'Hospitalisation.

mettant en place les outils les plus novateurs, qui lui permettront d'avoir une longueur d'avance sur ses partenaires et de conforter sa position, en obtenant le maximum de dotations budgétaires.

Son implication auprès des tutelles, qui l'a, par exemple, amenée à devenir expert-visiteur de la Haute Autorité de Santé ou à assurer la coordination du projet médical de territoire, et les éléments chiffrés qu'elle est désormais en mesure de fournir, dans tous les domaines de son activité, placent la direction de l'établissement en position de force pour négocier son positionnement stratégique dans les années à venir, ainsi que sa spécialisation sur des créneaux porteurs (comme les soins palliatifs et la cancérologie). Par ailleurs, la directrice, qui est rompue aux outils de pilotage et

à la stratégie, a fortement conscience du lien, très étroit et réciproque, existant entre la trajectoire de l'établissement et sa trajectoire personnelle (3) en termes d'opportunités de carrière ultérieures.

« L'ARH valorise (...) surtout la capacité à mener des projets, à développer la structure (...) et l'inscription dans le réseau régional (...) le fait de participer à des réunions du réseau, d'ouvrir l'établissement aux réseaux, de piloter des projets innovants et d'envoyer des salariés à l'extérieur » [la Directrice].

Sur le plan organisationnel, cette stratégie d'innovation permanente a conduit à un développement important

(3) Psycho-motricienne de formation, la Directrice a très tôt opté pour des fonctions d'encadrement (cadre de santé). Elle a suivi, en formation continue, un parcours de management et de contrôle de gestion de niveau Bac+5. Elle a, en parallèle, obtenu son premier poste de directeur d'établissement dans un petit centre de SSR aux capacités



© Annie Egell/CORBIS

« Le management est de plus en plus lointain ; il ne mesure plus l'engagement des salariés dans leur confrontation avec les contraintes inhérentes à l'activité. Il n'y a plus personne pour évaluer le travail et sa charge, ni pour entendre les difficultés éprouvées par les personnels et leur apporter le soutien qu'ils attendent. »

des services fonctionnels, administratifs et techniques, encore rares dans des établissements de cette taille, avec

notamment un poste d'ingénieur qualité, un autre en ressources humaines, ainsi qu'un contrôle de gestion alimenté par les données du PMSI (4).

La montée en puissance des outils de gestion, ainsi que celle de la régulation managériale qui accompagne leur déploiement, s'appuient sur un management de type participatif associant de manière systématique les personnels à la conception des dispositifs. La directrice, qui lance continuellement de nouveaux projets, qu'elle pilote en personne, reconnaît qu'elle impose un rythme intense à ses salariés : « *Toujours à fond, des projets... on y va, une espèce d'appétence à développer, avec du personnel qui a, des fois, du mal à suivre* » [la Directrice].

## LES MANAGERS, ABSORBÉS PAR LES CONTRAINTES GESTIONNAIRES, DÉSERTE LA SCÈNE DU TRAVAIL

L'« appétence à développer des projets » de la directrice entraîne l'ensemble du management dans une dynamique de recherche des outils les plus performants, dans une logique de croissance et d'amélioration constante, stimulée par la réussite et les multiples sollicitations typiques des établissements-pilotes.

inférieures à celles de *Beausoin*. Après huit ans de direction à *Beausoin*, elle s'apprête à quitter l'établissement pour un autre, d'une taille encore plus importante.

(4) Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information.

Pendant, si cette 'course aux projets' est porteuse pour l'établissement, elle est très chronophage et ne laisse aux cadres, en interne, que peu de temps pour l'animation de leurs équipes.

Du fait de la taille de la structure, les cadres de proximité des équipes de soins et de service sont contraints à la fois d'assurer un rôle de gestion administrative des équipes et de l'activité, de prendre part à la définition de la stratégie et d'assurer des fonctions de de l'établissement à l'extérieur. Parmi les difficultés exprimées en entretien par les salariés, il ressort fortement que les managers ne sont plus sur le terrain ; ils ne connaissent plus le travail, ses contraintes et les difficultés auxquelles les opérationnels sont confrontés. Ils n'ont plus le temps de s'y intéresser. La dynamique de l'équipe en pâtit et l'organisation du travail, aussi. Décision tout à fait exemplaire du phénomène « d'aspiration » des cadres par le haut de la hiérarchie de l'établissement : le bureau des surveillantes a été repositionné, en 2006, à l'étage de la direction, loin du lieu d'exercice de l'activité, ce qui n'a fait que renforcer le sentiment qu'elles sont désormais plus proches de la direction et de ses préoccupations que des équipes.

« Je pense que les cadres ne sont pas assez dans les services, maintenant elles ne peuvent peut-être pas non plus, tout dépend ce qu'on leur demande à côté. À côté de ça, elles sont très agréables, elles essaient de nous arranger » [une infirmière].

Une absence dont chacun perçoit les raisons, mais qui finit par être interprétée comme un désintérêt, ou comme un abandon. Le management est de plus en plus lointain ; il ne mesure plus l'engagement des sala-

riés dans leur confrontation avec les contraintes inhérentes à l'activité. Il n'y a plus personne pour évaluer le travail et sa charge, ni pour entendre les difficultés éprouvées par les personnels et leur apporter le soutien qu'ils attendent.

« Qu'est-ce qui reste à l'écoute ? Vous voyez, si vous faites la déduction, il ne reste pas grand-chose. » [une ASH (5)].

Les personnels de soins et de service, comme d'ailleurs leurs collègues des autres fonctions, expriment très vivement le sentiment d'un manque de reconnaissance de leur travail. Ainsi, les agents de service ont le sentiment de n'exister pour personne, malgré des discours vantant la part indispensable des tâches qu'ils assument au sein de l'établissement. On ne les voit même plus : ils sont devenus pour ainsi dire invisibles pour les autres catégories professionnelles, ils sont ignorés.

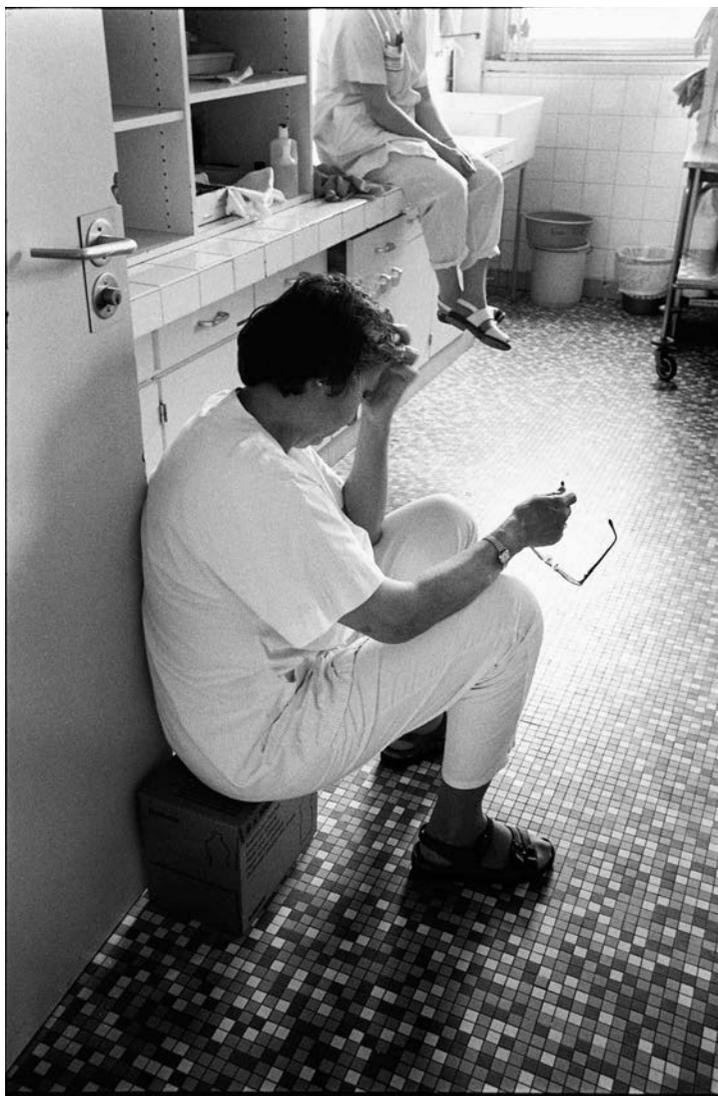
« Ça fait combien d'années qu'elle travaille là ?... elle prend sa blouse devant moi tous les matins, et elle ne savait pas où je travaillais ! » [Une

ASH, à propos d'une femme médecin].

« Personne ne me voit, à la limite. Ils ignorent que je travaille là ! Ils ne savent même pas que je suis venue ! » [une ASH].

On retrouve la même aspiration à la reconnaissance du travail réalisé chez les infirmières et les aides-soignantes, que leur fonction place pourtant au cœur des préoccupations de l'établissement.

« Je trouvais que s'investir comme on le fait, vraiment... J'ai trouvé que, vraiment, on était considérées comme



« On rencontrera souvent cette expression, symptomatique des difficultés actuelles des soignants : "on est des pions qu'on déplace sans se préoccuper", avec l'impression de ne plus rien maîtriser. » Infirmières d'un service pédiatrique.

(5) Agent de service hôtelier.

*moins que rien. (...) Ça démontre bien qu'on n'est que des numéros* » [une infirmière].

*« C'est vrai que pour elle, bah, toc, au lieu d'un matin elle met un soir : un petit clic et puis ça y est. Mais je trouve qu'elle ne se rend pas compte des conséquences... (...) Ça renforce le sentiment d'être vraiment qu'un pion* » [une infirmière].

On rencontrera souvent cette expression, symptomatique des difficultés actuelles des soignants (ESTRYN-BEHAR *et al.*, 2003) : *« on est des pions qu'on déplace sans se préoccuper »*, avec l'impression de ne plus rien maîtriser. Ce sentiment est renforcé par l'utilisation d'un instrument de gestion : ici, un logiciel de planning, qui a évincé la communication en face-à-face, la relation humaine.

## L'ABSENCE DE COMMUNICATION ET DE DIALOGUE

Lorsque l'on interroge les salariés sur les sources de tension ou de mal-être dans leur activité, ils évoquent inmanquablement des problèmes de communication. La direction estime pourtant, de son côté, ne pas cesser de communiquer. Mais il s'agit d'une communication purement monologique et instrumentale, qui se limite exclusivement à deux canaux : l'affichage de notes de service et les instances officielles de représentation des salariés. Les personnels vivent cela comme une absence de volonté de dialogue de la part de la direction. Les affichages se sont tellement multipliés qu'ils ne les lisent plus et qu'ils dédaignent ce mode de communication, qui, culturellement, ne leur correspond pas (RAVEYRE, UGHETTO, 2003 ; ACKER, 2005).

Les cadres de proximité, pour leur part, ont relativement conscience des attentes de leurs équipes dans ce domaine, mais ils se gardent bien d'ajouter leur voix à la cacophonie provoquée par la multiplication des bruits de couloirs, qui se sont peu à peu substitués à la communication institutionnelle. Lorsque la rumeur prend par trop d'ampleur, la surveillante des équipes de soin le dira elle-même : *« Je me retire dans mon bureau et j'attends que ça passe »*.

Si l'information descendante est clairement en dysfonctionnement, la communication ascendante ne paraît pas meilleure : les salariés sont unanimes, lors des entretiens, à exprimer le sentiment qu'ils ne sont pas entendus.

*« Nous, quand on nous demande de participer à des choses, on y va et nous, quand on dit que ça ne va pas, on a l'impression qu'on n'est pas entendus. On a l'impression que ça ne va que dans un sens »* [une aide-soignante].

Ce sentiment exprimé à plusieurs reprises de n'être ni informé, ni écouté, ni compris est d'autant plus surprenant que l'établissement a mis en place de très nombreux dispositifs censés favoriser la participa-

tion. Ce ne sont pas, en effet, les possibilités d'expression qui manquent. Les personnels ont même l'impression d'être toujours en réunion. Ce que les acteurs cherchent à exprimer, lorsqu'ils évoquent une absence d'écoute et de dialogue, c'est plutôt la possibilité de faire entendre les exigences qui leur sont propres, les préoccupations qui naissent de leur activité quotidienne et qui sont parfois fort éloignées de celles de l'encadrement. Tandis que les managers élaborent des systèmes de pilotage permettant une transparence toujours plus grande de l'activité, afin de la transformer en données chiffrées et objectivées communicables à l'extérieur, les salariés sont laissés seuls face aux multiples contradictions qu'ils doivent affronter quotidiennement pour accomplir les tâches qui leur sont confiées, dans un contexte d'incertitude et de complexification croissantes. Ce qui fait l'objet des préoccupations réelles et quotidiennes des équipes n'est pas abordé lors des réunions des groupes de travail, qui, de fait, ne sont pas des réunions « sur le travail ».

## QUAND LA DÉFIANCE S'INSTALLE...

Le contraste, à première vue assez paradoxal, entre l'absence de communication effective et l'abondance des lieux d'expression trouve également une part d'explication dans le phénomène du contrôle de la parole, largement répandu dans l'établissement. La crainte de s'exprimer, la suspicion vis-à-vis de l'utilisation qui pourrait être faite de ce qui est dit et le manque de confiance dans le management contribuent à renforcer le déficit de dialogue et de compréhension réciproque. Tous, du plus bas de l'échelle jusqu'à la direction, sont entrés peu à peu dans un cycle de défiance et de protection.

*« Il y a des choses que je ne dis pas, je me méfie. De toutes façons, je suis devenue complètement parano ici, je me méfie de tout le monde. C'est triste, je n'ose plus rien dire, de peur que ça se retourne contre moi. »* [Un médecin]

Cette situation est confortée par des épisodes symboliques, systématiquement évoqués lors des entretiens, qui alimentent le sentiment des salariés qu'en cas d'erreur de leur part, ils ne recevraient aucun soutien de la part de leur hiérarchie.

*« Je pense que, on a déjà eu le cas, mais s'il y avait un gros pet auprès d'un patient, je suis sûre que les équipes ne seraient pas soutenues du tout. Ce serait la politique du parapluie, direct. (...) Donc si on monte des étages, les filles trouvent des soutiens entre elles quand même, heureusement, mais au niveau de toute la hiérarchie, non, je ne vois pas qui soutiendra qui. »* [une femme du personnel paramédical].

*« J'en suis intimement convaincue..., et non seulement de ne pas nous soutenir, mais même peut-être bien de nous mettre la tête sous l'eau. »* [une infirmière].

La logique d'auto-protection et de dénonciation des erreurs d'autrui pour se couvrir soi-même a provoqué une utilisation inattendue d'un outil de gestion mis en place dans le cadre de la politique d'amélioration de la qualité de l'établissement : le dispositif de signalement des « événements indésirables ». Cohabitent ainsi, dans un même recueil des dysfonctionnements d'équipements, un décès ou un transfert de patient, aussi bien qu'une erreur dans l'administration d'un médicament ou un défaut de vigilance de la part d'un soignant. Cet outil est perçu par la plupart des salariés comme un dispositif utilisé dans une logique accusatoire et dénonciatrice.

« Ça fait un peu... ah bah tiens, elle a oublié et toc ! Je lui mets un événement indésirable. (...) Je trouve que ça fait un peu répressif. » [une infirmière].

Un tel sentiment d'être en permanence contrôlés et de vivre dans un climat de défiance conduit à une perte d'autonomie et d'initiative des acteurs, inévitablement défavorable à un établissement qui parie, comme il le fait, sur l'engagement et la mobilisation des compétences. La régulation autonome est étouffée par la régulation de contrôle ; la négociation n'est plus possible (REYNAUD, 1988). Toute tentative d'innovation, qui risque d'être perçue comme une déviance à sanctionner, apparaît dès lors trop coûteuse.

Déjà, on observe des signes de contestation et de démotivation de plus en plus manifestes, une mise en retrait par rapport à ce que demande le management, notamment dans les tâches considérées comme « parasites », par opposition à l'activité jugée fondamentale (RAVEYRE, UGHETTO, 2003) : la participation aux commissions, aux groupes de travail, aux formations...

« Je trouve que c'est dommage, quand on vient au boulot, qu'on n'est plus motivé pour faire quoi que ce soit. Je suis motivée pour faire mon travail, mais faire autre chose en dehors, pourquoi se casser la tête, alors que là-haut, on n'est pas reconnaissant de tout ce qu'on fait ? » [une aide-soignante]

D'autres salariés ont choisi de faire face à cette tension de manière plus active, en s'engageant dans des postes de représentation du personnel ou en adhérant à un syndicat récemment introduit dans l'établissement, qu'ont rejoint 20 % des salariés.

### **SORTIR DES PIÈGES DE LA « GESTIONNITE » S'AVÈRE DIFFICILE**

Lors de la présentation des résultats de l'étude à l'équipe de direction et, peu après, à l'ensemble du personnel, l'image qui a été ainsi restituée a été largement validée. Parmi les pistes de réflexion proposées, il a été convenu qu'il était prioritaire de travailler sur la communication et le management, la reconnaissance et la

confiance pouvant être considérées comme en découlant. Il sembla essentiel de centrer l'action sur le rôle d'animation de l'encadrement de proximité, ce qui supposait de lui donner les moyens de dégager du temps pour lui permettre d'être davantage présent auprès des équipes, même si cela nécessitait de réduire le nombre et la durée des réunions portant sur des questions stratégiques et non opérationnelles. Il a été convenu que les cadres de santé réfléchiraient à un dispositif de mini-réunions de service, fréquentes et brèves, qu'ils présenteraient lors de la séance suivante. La directrice devait également revoir le fonctionnement du comité de direction et étudier avec ses collaborateurs les moyens de limiter le nombre et la durée des réunions, afin de dégager du temps pour les managers.

Deux mois plus tard, le « projet social » présenté par la direction lors de la séance de travail qui suivit se révéla symptomatique des pièges de l'activisme gestionnaire dans lequel s'était engagé l'établissement – un activisme que l'on pourrait qualifier, à ce stade, en raison de son caractère quasi pathologique, de « gestionniste ».

En fait de dispositif léger de discussion portant sur le travail entre les cadres de proximité et leurs équipes en vue d'une communication en face-à-face sur les problèmes rencontrés, il s'était avéré plus facile, pour la direction, de recenser pas moins de dix pages de dysfonctionnements (ne figurant bien sûr, pour la plupart, pas dans le diagnostic présenté) et une liste de 48 actions possibles, classées en six thématiques ! Ces propositions consistaient presque toutes en l'élaboration de nouvelles procédures, en analyses en vue d'optimiser les outils et les protocoles en place, ou en des actions de communication écrite. Les termes « formaliser, analyser, optimiser, contractualiser, identifier... » scandaient l'ensemble du document (cf. extraits, dans le tableau ci-après).

Le management, qui excelle à lancer constamment de nouvelles innovations, semble ne plus savoir répondre autrement qu'au moyen de nouveaux groupes de travail, de nouveaux affichages, de nouvelles chartes, procédures ou fiches de mission... Bien loin de redonner à l'encadrement sa capacité d'animation managériale engloutie par l'activité gestionnaire, de tels projets risquaient fort de rendre les managers encore plus absents du terrain et de renforcer, chez les salariés, leur sentiment d'une régulation de contrôle étouffante et impersonnelle.

Comment, face à une telle spirale, décharger les cadres et les faire retourner sur le terrain, les inciter à s'intéresser aux micro-problèmes quotidiens rencontrés par leurs équipes ? La difficulté est évidente, comme le montrent leurs discours au cours de réunions de travail, se focalisant exclusivement sur leurs propres préoccupations, pour l'essentiel gestionnaires et stratégiques, et bien peu sur celles des salariés, qui portent sur le travail réel.



| Ce qui est ressorti des rencontres de l'équipe de recherche avec les salariés | Actions susceptibles de remédier aux problèmes constatés et/ou de répondre aux souhaits d'amélioration  |
|---|---|
| <b>Management</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher et expliquer les contraintes financières et les marges de manœuvre possible ;</li> <li>• Mettre en place une commission d'achats et la faire fonctionner de manière permanente et durable ;</li> <li>• Reprendre les profils de postes (...), créer ou améliorer les outils permettant l'anticipation des départs (...).</li> </ul> |
| <b>Communication</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et diffuser largement un « guide du bon usage de l'Administration » (...);</li> <li>• Faire connaître l'activité et l'organisation des services prestataires / centraux. Repérer, pour chaque service, les informations identiques souvent demandées afin d'optimiser la communication.</li> </ul>                                     |
| <b>Organisation</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le contenu de chaque fonction, évaluer le temps nécessaire (...), la charge quantitative (...).</li> </ul>  |
| <b>Formation</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir la dynamique du groupe RH pour élaborer la démarche de préparation et de réalisation des plans de formation, (...), évaluation de la mise en œuvre (...).</li> </ul>   |
| <b>Locaux, matériel et ergonomie</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaménager et rééquiper les secrétariats administratifs et points d'accueil (...), évaluer le fonctionnement du réseau téléphonique (...), du système de distribution et de dotation du linge (...).</li> </ul>  |
| <b>Climat social</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'une charte « des comportements professionnels » (...);</li> <li>• Mise en place de temps d'échange (à préciser).</li> </ul>  |

Tableau 1 : Extraits du « Projet social en lien avec l'étude SORG – élaboration du plan d'action », décembre 2008.

## QUAND LA GESTION CHASSE LE MANAGEMENT

La situation est finalement assez paradoxale : l'encadrement est de plus en plus occupé par un nombre croissant d'activités informationnelles, qui, d'une certaine manière, chassent les activités communicationnelles. Et les activités de gestion prennent le pas sur les activités de management, entendu comme l'animation d'une action collective finalisée.

Lorsque la communication est réduite à sa seule dimension informationnelle, purement monologique et instrumentale, elle ne permet ni la mise en discussion de l'activité et de ses contradictions, ni la prise en charge collective des tensions et l'élaboration de compromis et de perspectives communes concernant le travail. Par ailleurs, à *Beausoin*, la multiplication des lieux de discussion, loin de servir la bonne régulation du travail, contribue à éloigner les acteurs (en particulier, le management intermédiaire) des problèmes concrets de l'activité. Trop nombreux, trop déconnectés du quotidien du travail, ils sont le lieu de l'opérationnalisation des multiples projets portés par la direction en réponse aux incitations de la tutelle et ils

ajoutent au sentiment d'urgence ressenti par les acteurs, bien loin de leur permettre de le traiter. Le contraste criant entre les nombreux dispositifs de management participatif mis en place et ce sentiment qu'ont les salariés que personne ne les écoute ni ne connaît leur travail souligne bien tout l'enjeu et toute la difficulté de l'animation d'« espaces de discussion » (DETCHESSAHAR, 2003) sur le travail qui soient au plus près de l'activité.

Or, dans la mise en discussion du travail, les managers de proximité jouent assurément un rôle clef d'animation de la discussion et de remontée de ses conclusions. Face aux questions posées par la multiplication des contraintes et des tensions pesant sur le travail, il est en effet nécessaire que des solutions soient élaborées collectivement par les acteurs et que des compromis soient non seulement élaborés, mais aussi diffusés et relayés dans l'organisation de manière à faire évoluer réellement les contenus de travail, faute de quoi, les dynamiques discursives s'essouffent et peuvent même nourrir la méfiance des salariés vis-à-vis de directions ne répondant ni à leurs suggestions, ni à leurs plaintes. Laissés seuls face aux contraintes de l'activité, les collectifs se lézardent peu à peu et des dynamiques tout à fait délétères (conflits, harcèle-



ment...) peuvent s'y développer, sans que nul ne s'en saisisse, voire ne les repère. Les salariés souffrent beaucoup plus, finalement, de l'absence de management que de sa trop grande présence : la défiance qui s'installe, la démotivation grandissante et l'appel, incessant, à plus de reconnaissance et d'écoute en sont l'expression.

Lorsque les soignants dénoncent les évolutions de la fonction de cadre, qui passe d'une position de « cadre de soin » à une position de « cadre de gestion », ils dénoncent, en définitive, les évolutions d'un encadrement qui, avant, était là pour le soin et donc pour eux, qui est passé à un encadrement dont l'activité est désormais orientée et temporalisée en fonction des activités de gestion à destination de la direction et, plus largement, des tutelles.

En effet, au moment où les contraintes pesant sur l'activité se renforcent (contrainte gestionnaire et industrielle, contrainte marchande, contrainte événementielle), les cadres de proximité, comme « aspirés » vers le haut, s'éloignent de l'activité et des équipes, pour répondre à de nouvelles injonctions émanant des régulations macroscopiques. Ils ne jouent plus leur rôle de soutien et d'animation managériale, dont les salariés ont, pourtant, plus que jamais besoin. Le management est tout entier tourné vers le haut et vers l'extérieur (GLOUBERMAN, MINTZBERG, 2001), accaparé qu'il est par les « machines de gestion » (GIRIN, 1983) et plus personne n'est là pour manager en direction de l'intérieur, pour « organiser le travail d'organisation » et la coordination de l'activité.

Or, les contraintes structurelles s'expriment ici avec d'autant plus de force qu'elles rencontrent, à Beausoin, une direction qui, sur le triple terrain des compétences, de l'identité et de l'intérêt stratégique (SARDAS, 2004), est capable de leur donner du sens. Originaire d'un métier à la périphérie du soin, ayant entamé de longue date un parcours de « gestionnaire » et confrontée à la nécessité de conquérir une place et une légitimité face au pouvoir médical, tout conduit la direction à inscrire l'urgence de l'innovation de gestion à l'agenda de la structure. Effets de structure et trajectoire du dirigeant se combinent et se renforcent mutuellement, donnant aux nouveaux instruments de gestion une réelle emprise sur l'établissement.

Dans le même temps, si la dynamique d'innovation permanente et l'activisme gestionnaire du management produisent des effets largement délétères pour les salariés, rappelons toutefois que c'est aussi ce qui a permis à l'établissement de se doter d'atouts représentant aujourd'hui une opportunité considérable. Ses moyens matériels et humains supérieurs à ceux du secteur, notamment en matière d'encadrement, constituent de nombreux points d'appuis pour renverser la tendance. Il existe en effet déjà des postes de cadres de proximité que l'on peut recentrer sur l'animation des équipes, des espaces de discussion encore largement

fréquentés, à redéfinir et réorienter, une culture participative et une longue histoire d'implication des salariés dans la vie de l'établissement : autant d'outils nombreux et potentiellement efficaces, même s'il faut les réajuster.

Pourtant, si elle lui permet de conquérir des ressources et des marges de manœuvre, l'hyperprésence de la direction aux frontières de l'organisation la conduit à des choix d'investissement qui ne répondent pas aux attentes des salariés, parce qu'elle la maintient à distance du travail quotidien. Les ressources et les marges de manœuvre que les efforts de la direction ont conquises sont trop souvent utilisées pour produire des données demandées par les institutions de tutelle. Elles viennent nourrir un suréquipement gestionnaire visant à l'information de la tutelle, au développement de services fonctionnels pour installer et maintenir ces instruments et les alimenter en données, et elles entretiennent un activisme innovateur qui conduit à multiplier les groupes de travail au sein de la structure : autant d'éléments qui percutent comme une contrainte supplémentaire l'activité quotidienne des opérationnels... Bref, les marges de manœuvre conquises sont employées dans un sens qui ne soutient pas la régulation locale du travail et n'aide pas les salariés face à leur charge de travail. Bien au contraire...

Et c'est finalement la direction, elle aussi, et l'ensemble de son équipe qui souffrent, ne s'expliquant pas pourquoi les efforts intenses qu'elles ont déployés pour conquérir des ressources en externe ne sont pas reconnus par les salariés et ne leur valent pas une diminution de leurs plaintes et une amélioration du climat social.

Pour reprendre les termes de Reynaud, régulation de contrôle et régulation autonome ne se rencontrent plus, la première tentant, par une hyperactivité gestionnaire, de se saisir de toutes les dimensions de l'activité, sans être néanmoins capable d'appréhender ce qui préoccupe réellement les salariés dans leur travail quotidien et la seconde, privée de légitimité et de reconnaissance, s'épuisant peu à peu (REYNAUD, 1988). Tandis que la régulation de contrôle s'emballe, l'espoir d'une régulation conjointe s'éloigne et le malaise grandit de tous côtés.

Il y a désormais urgence à ce que la direction s'investisse dans la réanimation managériale de cet établissement malade de « *gestionnisme* »... ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKER (F.), Les reconfigurations du travail infirmier à l'hôpital, *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1, mai, p. 161-181, 2005.
- BABEAU (O.) & CHANLAT (J-F.), La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, *Revue française de gestion*, n° 183, mars, p. 201-219, 2008.

- CLERGEAU (C.), DETCHESSAHAR (M.), DEVIGNE (M.), DUMOND (J.-P.), HONORÉ (L.) & JOURNE (B.), Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche, *Actes du 17<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Reims, 16-17 novembre, 16 p., 2006.
- CLOT (Y.), PROT (B.) & WERTHE (C.) (dir.), Clinique de l'activité et pouvoir d'agir, *Éducation permanente*, n° 146, janvier, 212 p., 2001.
- DEJOURS (C.), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard Éditions, 280 p., 2000.
- DETCHESSAHAR (M.), L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue française de gestion*, n°142, janvier - février, p. 65-84, 2003.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNE (B.), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*, n°174, mai, p. 72-92, 2007.
- ESTRYN-BEHAR (M.), LE NEZET (O.), LORIOU (M.), BENDRIK (E.) & CAILLARD (J.-F.), Le travail de soins dans les hôpitaux locaux : Miroir grossissant des difficultés actuelles, *Gestions hospitalières*, n° 429, p. 603-611, 2003.
- GIRIN (J.), Les machines de gestion, in (M.) BERRY (dir.), *Le Rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, CRG-École Polytechnique, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie, 1983.
- GLASER (B.G.) & STRAUSS (A.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1967.
- GLOUBERMAN (S.) & MINTZBERG (H.), Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Integration, *Health Care Management Review*, p. 56-69, 2001.
- GOLLAC (M.) & VOLKOFF (S.), Citius, altius, fortius. L'intensification du travail, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 (1), p. 54-67, 1996.
- GROSJEAN (M.) & LACOSTE (M.), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail humain, 225 p., 1999.
- LENAY (O.) & MOISDON (J.-C.), Du système d'information médicalisée à la tarification à l'activité. Trajectoire d'un instrument de gestion du système hospitalier, *Revue française de gestion*, n° 146, mai, p. 131-141, 2003.
- LORIOU (M.), La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du *burn out* des infirmières, *Travail et emploi*, Avril (94), p. 65-73, 2003.
- MINVIELLE (E.), Réconcilier standardisation et singularité : les enjeux de l'organisation de la prise en charge des malades, *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 7 n° 1, pp. 8-22, 2000.
- PARADEISE (C.), La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, in (G.) de TERSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, p. 41-49, 2003.
- RAVEYRE (M.) & UGHETTO (P.), Le travail, part oubliée des restructurations hospitalières, *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3, juillet – septembre, p. 97-119, 2003.
- REYNAUD (J.-D.), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, pp. 5-18, 1988.
- REYNAUD (J.-D.), Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe, in (G.) de TERSAC, *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Recherches, p. 103-113, 2003.
- REYNAUD (J.-D.) & REYNAUD (E.), La régulation conjointe et ses dérèglements, *Le Travail humain*, Vol. 57, n° 3, pp. 227-238, 1994.
- SARDAS (J.-C.), Dynamiques identitaires et transformations organisationnelles, in (H.) POLTIER, (A.-M.) GUENETTE, (A.-M.) HENCHOZ (eds), *Travail et fragilisation*, Lausanne, Payot, pp. 137-158, 2004.
- STRAUSS (A.), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par (I.) BASZANGER, Paris, Éditions de L'Harmattan, Collection Logiques sociales, 311 p., 1992.
- TERSAC (de) (G.), *L'Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 279 p., 1992.
- TERSAC (de) (G.) (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Recherches, 448 p., 2003.
- UGHETTO (P.), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions Réseau ANACT, 157 p., 2007.
- UHALDE (M.), Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations, *Revue de l'IRE*, 47 (1), pp. 135-154, 2005.
- UHALDE (M.), Quand gestion rime avec confusion, *Sciences Humaines*, n° 179, pp. 42-45, 2007.
- ZARIFIAN (P.), *Le Travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, Éditions de L'Harmattan, 249 p., 1995.

# DU « DÉVELOPPEMENT DURABLE » AU « DÉVELOPPEMENT RENTABLE » : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise

Rares sont les grandes entreprises européennes à ne pas avoir créé, au cours des dix dernières années, leur « direction du développement durable », en charge de déployer la stratégie de l'entreprise et de conduire un processus de changement organisationnel en matière de développement durable. Pourtant, l'influence des choix organisationnels sur le renforcement ou la fragilisation de telles démarches reste peu discutée. Nous abordons cette question à travers l'étude du cas de UtilitiesCorp, une entreprise internationale qui, en dépit d'un contexte initial apparemment favorable, s'est trouvée confrontée à la marginalisation de sa démarche de développement durable. Nous montrons comment la difficulté, pour les acteurs, d'établir un modèle de pilotage cohérent en matière de développement durable a contribué à la marginalisation d'une telle démarche.

Par **Aurélien ACQUIER\***

---

\* Professeur Assistant, dépt SHO, ESCP Europe, Chercheur Associé, CGS, Mines ParisTech.



Cet article détaille le cas de UtilitiesCorp (1), une entreprise européenne opérant dans le champ des 'utilities'. Dès la fin des années 1990, l'entreprise s'engage de manière volontariste et ambitieuse dans une politique de développement durable (DD). Largement appuyée par le PDG, la démarche est d'autant plus crédible que le concept de DD entre en résonance avec les valeurs et les pratiques internes de l'entreprise. Cinq ans plus tard, ce décor

concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis.

Au cours des dix dernières années, rares sont les grandes entreprises européennes qui n'ont pas créé de direction du DD ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). À mesure que le temps passe, les managers du DD peuvent éprouver des difficultés croissantes à soutenir un processus de changement organisationnel autour de cette probléma-



© Simon Thorpe/CORBIS

« Plusieurs observateurs extérieurs soulignent aussi que les engagements généraux pris par l'entreprise ne se concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis ».

s'est radicalement transformé, plusieurs éléments témoignant d'un essoufflement progressif de la démarche. Au plan interne, celui-ci se manifeste par des difficultés croissantes à mobiliser les collaborateurs. Le signal le plus visible de cette évolution est le passage du « développement durable » au « développement rentable », comme mot d'ordre stratégique. Plusieurs observateurs extérieurs soulignent aussi que les engagements généraux pris par l'entreprise ne se

concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis. Si ces difficultés peuvent trouver leur source dans l'absence de volontarisme ou le cynisme de certains dirigeants, elles nous semblent provenir aussi de la difficulté d'asseoir une nouvelle position gestionnaire autour de la thématique du développement durable qui soit fondée sur des expertises spécifiques et des modes d'action légitimes. Dans notre analyse, nous privilégierons cette deuxième piste explicative (2). Nous chercherons ainsi à com-

(1) Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise est ici rendu anonyme. Le champ des 'utilities' met en jeu la production / distribution de services collectifs (eau, gaz, électricité, transports, gestion des déchets, télécommunications) et soulève des enjeux de service public. Si la fourniture de ces services peut être prise en charge par une entreprise nationalisée opérant un monopole public, elle peut aussi passer par une contractualisation entre la puissance publique et des opérateurs privés. En Europe, ces dernières décennies ont été marquées par une ouverture croissante de ces secteurs à la concurrence privée (pour le cas de l'énergie, se reporter au dossier de *Gérer & Comprendre*, septembre 2004, n° 77, p. 4-51).

(2) Ainsi, nous n'explorerons pas, dans cet article, l'hypothèse cynique selon laquelle le dirigeant aurait utilisé le développement durable à des fins manipulatoires, à la fois en interne et en externe, sans volonté réelle de changement. Ce choix provient des interactions avec les acteurs de terrain rencontrés, qui ne souscrivaient pas à une telle analyse, ainsi que du caractère précoce et proactif de l'engagement de l'entreprise dans sa démarche de développement durable. Comme nous le verrons, nous préférons envisager le cynisme du dirigeant et des managers intermédiaires plus comme le *résultat d'un processus* que comme un *point de départ*.



prendre comment les choix opérés par l'entreprise en matière d'organisation et de pilotage ont pu contribuer à fragiliser sa démarche de développement durable. Pour analyser ce processus de marginalisation, nous proposerons la notion de modèle de pilotage comme grille interprétative (section 1). À travers le cas étudié, nous montrerons comment les dissonances entre l'approche stratégique de la direction générale et sa traduction opérationnelle ont contribué à fragiliser la démarche (section 2). Sur cette base, nous interrogerons les approches les plus courantes en matière de pilotage du DD (section 3).

### COMMENT ANALYSER LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DES DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Les dimensions organisationnelles des démarches de DD/RSE : des enjeux managériaux centraux...

Au cours des dix dernières années, la plupart des grandes entreprises d'Europe et des États-Unis ont créé leur direction de la RSE ou du DD. Au-delà de sa mission générale consistant à déployer la politique de l'entreprise et à communiquer avec les parties prenantes externes, de grandes incertitudes persistent en ce qui concerne le rôle, les formes d'organisation et la position interne d'un département de DD. Ainsi, comment positionner les nouveaux acteurs du DD vis-à-vis de leurs interlocuteurs fonctionnels (finance, ressources humaines, environnement), qui gèrent déjà l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes financières, sociales et environnementales ? Sur quelle base légitimer leur action ? Ces acteurs devraient-ils être placés sous la responsabilité d'un département fonctionnel existant, ou bien donner lieu à la création d'une nouvelle direction dédiée ? Doivent-ils jouer un rôle opérationnel, ou se positionner comme des acteurs en charge de développer des politiques transverses et de coordonner les différents métiers de la firme ? Leur action doit-elle être prioritairement orientée vers l'externe ou, au contraire, viser d'abord la transformation interne de l'entreprise ? Enfin, sur quelles expertises fonder l'action d'une direction du développement durable ? Sur des compétences génériques de management de la qualité, ou sur des expertises plus spécifiques en matière de questions environnementales et sociales ?

D'une organisation à l'autre, ces questions trouvent des réponses différentes, mais toutes illustrent la difficulté à appréhender de manière cohérente et systématique le rôle et les formes organisationnelles des démarches de RSE/DD au sein des firmes.

... mais largement négligés par la sphère académique

De manière surprenante, la recherche en gestion reste largement muette devant ces questions. Ce fossé entre praticiens et chercheurs s'explique aisément dès lors que l'on prend en considération la tradition intellectuelle du champ, qui s'est progressivement polarisée autour de deux cœurs : l'éthique et la stratégie d'entreprise (ACQUIER & AGGERI 2008 ; GENDRON, 2000). En dépit de leurs différences, ces deux perspectives partagent un même syndrome : elles évacuent les dimensions organisationnelles de l'analyse.

L'éthique en entreprise propose de considérer les décisions managériales d'un point de vue moral, en recherchant des principes normatifs susceptibles de fonder de telles décisions (MERCIER, 2007). Comme le souligne Lex DONALDSON (2008), les perspectives éthiques considèrent que l'action résulte du libre arbitre d'individus responsables, évacuant de ce fait l'influence des organisations et des structures sociales supérieures sur les comportements individuels.

À côté de la littérature sur l'éthique managériale, une quantité croissante de travaux appelle à considérer la RSE et le DD d'un point de vue stratégique. Pour les approches stratégiques, les motivations qui poussent les entreprises à s'engager en matière de développement durable ne sont pas (ou ne doivent pas être) purement éthiques. Les entreprises ne doivent s'engager que pour autant que ces démarches soient sources d'avantages compétitifs et de gains financiers. Il peut s'agir de préserver la latitude managériale de l'entreprise en gérant ses parties prenantes (FREEMAN, 1984), d'utiliser les démarches de RSE pour renforcer ses ressources internes (BRANCO & RODRIGUES, 2006) ou pour appuyer son positionnement stratégique (PORTER & KRAMER, 2006).

Malgré leurs différences, les perspectives éthiques et stratégiques partagent d'importants points communs : elles s'intéressent prioritairement aux objectifs de l'individu et/ou de la firme ; elles se centrent sur la vision et le rôle des hauts dirigeants, dont la volonté personnelle est perçue comme le levier central des dynamiques organisationnelles ; elles se posent davantage la question du *pourquoi* ? (les objectifs de l'individu ou de la firme) que celle du *comment* ? (le contexte organisationnel et la manière dont celui-ci structure les comportements individuels). Enfin, elles tendent à véhiculer une représentation hiérarchique de l'action organisationnelle dans laquelle l'influence décisive est exercée par les plus hauts dirigeants de la firme, aux dépens de tout autre facteur organisationnel.

La recherche en RSE n'a cependant pas été toujours muette sur ces aspects organisationnels. L'absence de prise en compte de ces dimensions était, en effet, un des points de départ d'un programme de recherche sur la *Corporate Social Responsiveness*, mis en place au début des années 70 à la *Harvard Business School* (ACKERMAN

1973 ; ACKERMAN & BAUER, 1976). Pour Robert W. Ackerman et Raymond A. Bauer, « la cause [des difficultés des entreprises en matière de RSE] réside dans la complexité du travail managérial associé, plutôt que dans la droiture morale ou idéologique » (ACKERMAN, 1973 : 89). En particulier, les travaux d'Ackerman montraient que la création d'un nouvel acteur (le *social issue specialist*) et d'une nouvelle fonction (l'*issue management*, autour de questions telles que les programmes de diversité ethnique ou les problématiques environnementales) étaient extrêmement perturbatrices dans des entreprises divisionnalisées. Indépendamment de la bonne volonté du dirigeant, de telles démarches impliquaient un processus de changement organisationnel long, complexe et incertain.

Les nombreuses transformations économiques et organisationnelles du paysage dans lequel les travaux d'Ackerman et Bauer s'étaient développés (3) limitent la possibilité de transposer leurs travaux au contexte actuel. Néanmoins, leur diagnostic garde tout son intérêt : plutôt que de restreindre les problématiques de développement durable et de RSE à des enjeux individuels ou de *top management*, il est nécessaire de mieux appréhender les dimensions organisationnelles associées. C'est dans cet objectif que nous mobilisons la notion de modèle de pilotage.

### La notion de modèle de pilotage

Nous proposons la notion de « modèle de pilotage » pour rendre compte de l'action managériale dans les champs de la RSE et du DD. Nous utiliserons ce concept pour rendre compte de choix managériaux dans le champ du DD, mais il peut être mobilisé pour analyser différentes formes d'action managériale. Nous définissons un modèle de pilotage comme une combinaison de trois éléments : 1) un modèle de performance, 2) des objets d'action et 3) un ensemble de dispositifs. Ces éléments sont résumés dans le tableau 1.

|                                     | Définition   |
|-------------------------------------|--|
| <b>Modèle de performance</b>        | Ensemble d'objectifs et de principes d'efficacité associés à l'action managériale                          |
| <b>Objets d'action</b>              | Cibles de l'action managériale   |
| <b>Dispositifs organisationnels</b> | Ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées sur lesquels repose l'action managériale |

Tableau 1 : Le concept de modèle de pilotage : définition et application aux programmes de « *Corporate Social Responsiveness* » (CSR2).

– *Un modèle de performance* : l'action managériale implique de spécifier des objectifs et des principes d'efficacité. À ce niveau, il s'agit de répondre à la question du « pourquoi ? ». Un modèle de performance ne doit pas nécessairement être exprimé sous la forme d'objectifs quantitatifs précis : il peut être formulé de manière large et « aspirationnelle », sous la forme de principes généraux visant à cadrer l'action managériale. À titre d'exemple, la cellule stratégique d'une entreprise peut s'accorder sur un objectif général consistant à atteindre une position dominante sur un marché donné. Comme nous l'avons souligné, les disciplines de la stratégie ou de l'éthique sont explicitement centrées sur la « mission » de la firme / des individus.

– *Des objets d'action* : le second volet d'un modèle de pilotage renvoie à un ensemble d'objets, sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin d'atteindre les objectifs désignés par le modèle de performance. Il s'agit de répondre à la question du « quoi ? ». À titre d'exemple, un département des ressources humaines définira ses objets d'action comme les politiques de recrutement de l'entreprise, la gestion des compétences et des carrières, les rémunérations, etc. De la même manière, le marketing se définit souvent à travers les fameux « 4P » (produit, promotion, place, prix). Dans le champ du développement durable, la très grande diversité des objets d'action potentiels constitue une difficulté centrale en termes de management.

– *Un ensemble de dispositifs* : en plus de principes normatifs et d'espaces d'action, l'action gestionnaire repose sur un ensemble de dispositifs. Il s'agit alors de répondre à la question du « comment ? ». Dans une perspective proche de celle de MOISDON (1997), nous définissons un dispositif comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées. Mener une action managériale implique d'opérer des choix en terme d'acteurs, d'expertises et de moyens, permettant d'agir sur les objets d'action afin d'atteindre les objectifs assignés. À titre d'exemple, le *marketing* passe par la création d'une nouvelle fonction organisationnelle et par des compétences spécifiques (usage de modèles analytiques et statistiques d'analyse des marchés, de positionnement des produits, de fixation des prix, etc.).

Différents points doivent être précisés, concernant notre usage de la notion de modèle de pilotage. Premièrement, les fonctions managériales établies, telle que la Gestion des Ressources Humaines ou le *Marketing*, reposent sur des modèles de pilotage largement spécifiés : modèles de performance, objets d'action et dispositifs sont stables et explicites. Une fois formalisé, un modèle de pilotage peut se présenter comme un corpus spécifique de connaissances mana-

(3) Notamment, le retour à des structures fonctionnelles centrées sur un cœur de métier unique, le transfert de pouvoir des managers vers les actionnaires ou la transformation des enjeux sociaux et environnementaux auxquels les entreprises sont confrontées.

gérales : il est possible de l'enseigner de manière systématique et les acteurs peuvent le mobiliser pour légitimer et justifier leur position au sein de la firme. Pour des fonctions managériales émergentes, les modèles de pilotage sont plus implicites, plus évolutifs et progressivement systématisés à travers des processus d'essais/erreurs. Deuxièmement, les modèles de pilotage ne sont pas seulement conçus au sein de la firme : les « gourous » (consultants, chercheurs et enseignants) jouent un rôle actif dans la conception de ces modèles de management et dans leur diffusion. Troisièmement, toute action managériale ne constitue pas un modèle de pilotage. Ainsi, une vision stratégique peut fournir un ensemble d'objectifs (par exemple : développer une position dominante sur un marché donné), mais elle peut s'avérer difficile à mettre en œuvre. En effet, il peut être difficile de déduire d'une orientation stratégique les objets d'action et les dispositifs organisationnels nécessaires pour traduire une vision en actes : la notion de modèle de pilotage tient donc à l'articulation entre les trois dimensions (modèle de performance / objets d'action / dispositifs), afin de fournir un cadre cohérent à l'action. Sans cette articulation, il apparaît une dissonance entre les discours stratégiques, les protocoles concrets de mesure de la performance et les comportements observables des acteurs, qui est susceptible de discréditer et de remettre en question le processus de changement. La capacité à développer un modèle de pilotage cohérent et articulant les trois dimensions peut donc jouer un rôle central dans les processus d'institutionnalisation de démarches de RSE/DD au sein d'une entreprise.

À travers notre étude de cas, nous verrons qu'un problème central, en matière de management du développement durable, tient à la difficulté d'aligner les différents niveaux du modèle de pilotage, c'est-à-dire les ambitions stratégiques de la firme avec un ensemble d'actions et de dispositifs cohérents.

#### DU « DÉVELOPPEMENT DURABLE » AU « DÉVELOPPEMENT RENTABLE »

L'expérience d'UtilitiesCorp illustre le processus de marginalisation d'une démarche de DD, c'est-à-dire le passage d'un contexte organisationnel favorable à une situation où, quelques années plus tard, le DD apparaît comme peu articulé, voire en contradiction avec les orientations stratégiques de la firme (4).

#### Éléments méthodologiques

UtilitiesCorp est une entreprise européenne opérant dans le secteur des *utilities*, sur l'ensemble de la chaîne de valeur (production, *trading*, distribution et fourniture de services). Elle emploie plus de 100 000 per-

sonnes dans le monde. En dix ans, son environnement concurrentiel et son organisation se sont considérablement transformés : alors que l'entreprise était de statut public et opérait sur un marché régulé, son capital a été ouvert à des investisseurs privés et ses marchés ont été progressivement ouverts à la concurrence. En parallèle, l'entreprise s'est engagée dans d'importants processus de croissance externe, elle a connu d'importantes réorganisations et elle est rapidement devenue un acteur majeur de son secteur en Europe.

En 2001, elle a formalisé une politique de DD et créé une direction du développement durable (DDD). Trois ans après le lancement de la démarche, certains de ses responsables, constatant différents signes d'essoufflement, s'interrogeaient sur la manière de redonner un élan à la politique de DD, tant en interne qu'en externe. C'est sur la base de ce constat qu'une démarche de recherche collaborative avec l'entreprise, d'une durée de neuf mois, a été initiée. L'objectif poursuivi était, en repartant de l'histoire de la démarche et des choix managériaux associés, d'identifier des domaines de synergie entre les volets économiques, sociaux et environnementaux et des pistes de réorientation de la démarche. Le recueil des données empiriques s'est étalé sur une durée de 6 mois, entre décembre 2004 et juin 2005 : il a impliqué la réalisation d'une trentaine d'entretiens (non seulement avec les membres de la direction du développement durable, mais aussi d'autres départements fonctionnels – gestion des risques, RH, R&D, *marketing* – et opérationnels, comme le service 'production et ventes'), l'exploitation de documents d'archives (à vocation interne ou externe) abordant l'histoire, les principes directeurs et les systèmes de management mis en place par la direction. Ce travail a donné lieu à la rédaction et à la diffusion d'un rapport interne analysant l'histoire de la démarche et les difficultés rencontrées par ses managers. Les principales étapes de la démarche sont synthétisées dans le tableau 2, et elles seront analysées et complétées dans la suite de ce texte.

#### Un contexte organisationnel initialement favorable

Lors du lancement de la démarche, UtilitiesCorp fournit un contexte favorable à une démarche de DD. L'entreprise réunit en effet plusieurs facteurs clés de succès :

– L'entreprise bénéficie de l'engagement personnel du

(4) La marginalisation de la démarche de développement durable ne signifie pas que la performance environnementale et sociale de la firme se serait dégradée (la firme continue ainsi à allouer des sommes significatives à des projets de recherche et développement avec une dimension de développement durable). Cela signifie que les acteurs en charge de la démarche de DD ne sont pas parvenus à affirmer leur position et à alimenter une dynamique pérenne et originale au sein de la firme. En revanche, cette marginalisation se traduit par les éléments suivants : 1) les pratiques environnementales et sociales ne sont plus articulées avec la stratégie et le cœur de métier de l'entreprise et 2) les managers de la démarche ont perdu de l'influence sur les pratiques environnementales et sociales de l'entreprise.

| Début années 90 | création d'une direction générale de l'environnement, en charge de la veille et du lobbying en matière d'environnement et de l'implémentation de systèmes de management environnemental au sein du groupe.   |
|-----------------|--|
| 1999            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la direction de l'environnement formule « 10 engagements de développement durable ». Il s'agit de la première référence officielle au DD au sein du groupe UtilitiesCorp ;</li> <li>- initiation d'une démarche de certification ISO 14000 de l'ensemble du groupe, qui aboutira à la certification de l'ensemble des sites de l'entreprise en 2002.</li> </ul>   |
| 2001            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'un groupe de travail afin de recenser les pratiques du groupe en matière de DD et de statuer sur l'intérêt de créer une direction dédiée à cette problématique ;</li> <li>- signature de l'Agenda 21 par le président, adhésion au Global Compact des Nations Unies et création de la Direction du Développement Durable, rattachée à la Direction des Ressources Humaines ;</li> <li>- création d'une association afin d'accompagner les communautés locales dans la structuration de leurs démarches de DD.</li> </ul>   |
| 2002            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- séminaire réunissant 300 cadres dirigeants de l'entreprise sur le DD ;</li> <li>- programme de formation/ sensibilisation du management intermédiaire au DD et à son impact sur les métiers de l'entreprise ;</li> <li>- structuration organisationnelle de la démarche de DD : création d'un « conseil des parties prenantes », d'un directory interne du DD, ainsi que d'un réseau de relais internes en charge du déploiement de la démarche dans chaque branche ;</li> <li>- mise en place d'un outil d'évaluation des investissements industriels sur des critères de DD ;</li> <li>- mise en place d'une démarche de <i>reporting</i> afin de piloter le déploiement de la démarche et de rendre compte des progrès accomplis auprès des parties prenantes externes ;</li> <li>- intégration de critères de DD dans les grilles d'évaluation RH de certaines branches ;</li> <li>- participation de l'entreprise au Sommet de la Terre, à Johannesburg ;</li> <li>- partenariat entre UtilitiesCorp et une grande chaîne de télévision internationale pour la réalisation et la diffusion de spots sur les pratiques de l'entreprise en matière de DD ;</li> <li>- rattachement d'un programme interne de développement dans des pays du tiers monde à la direction du DD.</li> </ul> |
| 2003            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuite des démarches initiées en 2002 ;</li> <li>- structuration d'une démarche éthique ;</li> <li>- rédaction de la section DD du Rapport annuel de l'entreprise ;</li> <li>- organisation des premiers trophées internes du développement durable, visant à récompenser des initiatives d'opérationnels sur les thématiques du DD.</li> </ul>  |
| 2004            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédaction du Rapport annuel de DD ;</li> <li>- changement de PDG : le « développement rentable » devient le nouvel horizon stratégique de l'entreprise ;</li> <li>- recomposition d'un panel d'observateurs externes dialoguant avec la Direction Générale ;</li> <li>- poursuite des activités de <i>reporting</i>, lobbying et veille environnementale ;</li> <li>- conduite d'audits externes par des analystes extra-financiers afin d'évaluer l'action de l'entreprise en matière de DD.</li> </ul>  |
| 2005            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- réédition de la politique environnementale d'UtilitiesCorp ;</li> <li>- rédaction du rapport de développement durable ;</li> <li>- certification du <i>reporting</i> environnemental par des commissaires aux comptes ;</li> <li>- renouvellement de la certification ISO 14001 du Groupe ;</li> <li>- signature d'un accord de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » entre l'entreprise et les syndicats européens.</li> </ul>  |

Tableau 2 : La démarche de développement durable de UtilitiesCorp : chronologie des principaux événements.

PDG sur ces enjeux. Pour lui, le concept de DD doit jouer un rôle majeur dans le processus de modernisation de l'entreprise et de sa culture. De même, le DD apparaît comme un vecteur potentiel pour cimenter la culture mondiale du groupe, après une période d'internationalisation et de croissance externe.

– Du fait de l'histoire de l'entreprise, de ses activités et de sa structure juridique, *la notion et les enjeux de DD ont un écho important auprès des acteurs opérationnels de l'entreprise*. Son secteur d'activité est directement concerné par les problématiques de raréfaction des ressources naturelles. Du point de vue économique, la prise en compte d'un horizon de long terme apparaît comme une norme, dans une industrie où les investissements industriels sont souvent amortis sur plusieurs décennies. Sur le volet social, les engagements de service public de l'entreprise l'amènent à garantir l'accès le plus large possible à ses services (ce qui, notamment, passe par des politiques à destination des clients en situation précaire) et jouent un rôle central pour la culture de l'entreprise : la RSE et le DD apparaissent ainsi à de nombreux salariés comme faisant partie du « patrimoine génétique » de l'entreprise.

– La démarche peut s'appuyer sur de *nombreuses pratiques internes en lien avec le concept de DD*. Différents employés ont ainsi développé, au fil de l'histoire, des initiatives à destination de populations en situation précaire ou handicapées, sous la forme de démarches de réinsertion ou de mécénat. Avant d'être officiellement reconnues au niveau central, ces pratiques avaient été développées localement par des acteurs opérationnels, au-delà – et parfois en contradiction avec – les objectifs assignés par leur hiérarchie. Sur le plan du management environnemental, l'entreprise avait, par ailleurs, engagé une démarche ambitieuse, avec une certification ISO 14001 de l'ensemble de ses sites de production dès la fin des années 1990. Elle avait aussi développé d'importants projets de R&D portant sur les aspects environnementaux de son domaine d'activité.

– Enfin, l'entreprise jouit d'une *image très positive auprès du grand public* : les sondages d'opinion montrent qu'elle est très majoritairement considérée comme responsable et respectueuse de l'environnement (même si elle est exposée à des controverses, par ailleurs).

Sur cette base, une étude est initiée par le Comité Exécutif courant 2001, afin de statuer sur l'opportunité de mieux structurer la démarche de l'entreprise en matière de DD. Cette étude, qui allait impliquer plusieurs dirigeants, aboutira à des conclusions favorables. Dans cette phase initiale, tirée par le Président, le DD apparaît aux yeux de la Direction Générale comme un levier managérial de transformation de l'entreprise (*cf.* La dimension « modèle de performance », tableau 3). Le concept de DD apparaît ainsi comme l'opportunité d'accompagner les grandes transformations de l'entreprise (libéralisation des mar-

chés et transformation des services, transformations juridiques de l'entreprise, internationalisation et nécessité de construire une culture de groupe), sans faire pour autant table rase du passé. Par ailleurs, en positionnant l'entreprise comme un pionnier du DD, le Président entend promouvoir de nouvelles offres commerciales. L'objectif est, selon ses termes, de créer un nouveau « modèle d'entreprise » articulant des exigences de rentabilité financière et l'intérêt social. Il s'agit aussi de refonder le rapport de l'entreprise à son environnement social, en passant d'une approche centralisée et technique à une logique plus ouverte et transparente. Enfin, au niveau institutionnel, l'entreprise cherche, à travers son action, à faire entendre sa voix auprès des pouvoirs publics (nationaux ou européens), dans un contexte où les modalités d'ouverture de son secteur à la concurrence restent négociables.

Sur ces bases, le Comité Exécutif décide de créer une direction dédiée au DD en 2001. L'action de la Direction Générale se matérialise à travers « l'Agenda 21 » d'UtilitiesCorp, signé par le Président, fin 2001. Regroupant 21 engagements subdivisés en 61 objectifs volontaires, le document vise à spécifier les principes directeurs de l'action de l'entreprise et témoigne de la volonté d'UtilitiesCorp de se positionner comme un acteur de référence du DD. Cette phase de mobilisation s'est caractérisée par d'importants efforts de communication tant internes qu'externes, attestant du volontarisme du comité exécutif. Afin de sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à la démarche, elle a donné lieu à un séminaire réunissant 300 cadres dirigeants autour de ce thème, ainsi qu'à un programme de formation et de sensibilisation sur les notions de DD au sein du management intermédiaire.

#### L'opérationnalisation de la démarche

En tant qu'outil de structuration de la démarche, l'Agenda 21 apparaît incomplet. Le document est en effet d'une portée très large : potentiellement, il couvre l'ensemble des activités de l'entreprise. S'il concentre une série d'engagements ambitieux (avant tout centrés sur des principes de comportement), il ne fournit pas de hiérarchisation des parties prenantes de l'entreprise, ni de liste de champs d'action à investir en priorité. Enfin, il ne spécifie aucunement le type d'acteurs, d'expertises et de ressources nécessaires à la mise en œuvre de la démarche (*cf.* tableau 3).

Il apparaît donc nécessaire de compléter ces orientations stratégiques par la mise en place de dispositifs concrets d'opérationnalisation de la démarche. C'est à cet effet qu'a été initiée, dès 2001, en parallèle au volet stratégique, une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la démarche. Cette réflexion aboutira à la création d'une Direction du développement durable (DDD), dans la foulée de la signature de l'Agenda 21. Les principes d'action de cette direction reflètent une approche relativement classique : à



travers l'analyse de différents documents de référence, la direction apparaît comme un acteur en charge de coordonner et d'orchestrer un processus de progrès continu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Dans ce contexte, la logique d'action de la direction du développement durable peut être synthétisée autour du triptyque suivant :

– *Élaboration des engagements volontaires* de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes externes. Cette démarche s'est concrétisée par différents documents, tels que l'Agenda 21, l'adhésion au Global Compact (5), l'édition d'une politique environnementale du groupe et d'autres engagements unilatéraux visant à témoigner du volontarisme de l'entreprise tant vis-à-vis des parties prenantes externes que vis-à-vis des collaborateurs ;

– *Sensibilisation et déploiement* de ces engagements généraux dans les différentes branches opérationnelles de l'entreprise. Afin d'éviter des risques de rejet des opérationnels à l'égard d'une approche trop « top-down », les acteurs de la direction ont retenu une approche peu prescriptive, laissant aux autres acteurs le rôle de définir les stratégies opérationnelles permettant de décliner la vision stratégique. Au niveau du groupe, un système de reporting a été mis en place, qui porte sur une série d'indicateurs



« À travers l'analyse de différents documents de référence, la direction [du développement durable] apparaît comme un acteur en charge de coordonner et d'orchestrer un processus de progrès continu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ». « *Chef d'orchestre dirigeant une chorale* », gravure de William Hogarth (1697-1764), 1732.

(5) En 1999, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un « pacte mondial » entre l'ONU et les entreprises ; la phase opérationnelle de ce Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Pour être affiliées à l'initiative du pacte mondial, les entreprises du secteur privé et leurs dirigeants doivent signer à l'ONU leur adhésion à dix principes couvrant l'ensemble des domaines d'actions de l'ONU (droits de l'homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption) et traduire ces principes dans leurs pratiques internes. Cependant, les modalités de cette mise en œuvre ne sont pas explicitées par l'ONU.

dérivés de l'Agenda 21, afin de mesurer les progrès accomplis dans différents domaines ;

– *Stimulation et valorisation (en interne et en externe)* des bonnes pratiques. Partant du constat selon lequel les initiatives émergent des niveaux opérationnels, la DDD s'est surtout attachée à stimuler et à valoriser les expériences innovantes, grâce à différents dispositifs de soutien. Ainsi, elle a mis en place des outils de

reporting, organisé des « trophées internes du développement durable » et communiqué à destination de différentes cibles externes (réalisation de spots TV sur les politiques et les pratiques de DD, rédaction par la DDD du Rapport de DD annuel). Enfin, différentes instances de dialogue et de concertation avec les parties prenantes ont été mises en place : la création d'un « conseil des parties prenantes » réunissant des personnalités extérieures à l'entreprise vise ainsi à constituer un organe de dialogue et de gouvernance externe de la démarche de DD.

D'un point de vue organisationnel, la direction rapporte au Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise (un des

ardents promoteurs de la démarche), mais aussi à un « Directoire du Développement Durable ». Pour déployer et animer la démarche au sein des différentes branches, un réseau d'interlocuteurs opérationnels et fonctionnels (des acteurs-relais) se réunit tous les deux mois. En ce qui concerne l'expertise des acteurs en charge du management de la démarche, la nouvelle direction du DD regroupe les anciens membres de la direction de l'environnement, qui conservent leurs missions traditionnelles (veille, systèmes de management environnemental, lobbying auprès des instances réglementaires, expertises juridiques et mise en place de démarches qualité sur sites), dont cinq personnes sont spécifiquement dédiées à l'animation de la démarche de DD (coordination au sein de l'entreprise, rédaction du



rapport de DD, mise en place d'outils transverses, etc.). Ainsi, malgré son rattachement formel à la DRH, la Direction du DD se construit largement sur l'héritage et les compétences du management de l'environnement (mise en place de démarches qualité sur sites, expertises juridiques, etc.).

#### Le cercle vicieux de la marginalisation

Certains choix d'opérationnalisation apparaissent en décalage par rapport aux orientations stratégiques de la Direction générale. En particulier, la décision de cantonner la DDD à un rôle de coordination transversale a limité sa capacité d'influence et de prescription sur les autres directions opérationnelles et fonctionnelles. Si cette approche permet de tracer et de mesurer des progrès incrémentaux, elle laisse la responsabilité de changements plus radicaux à d'autres acteurs. Par ailleurs, l'importance des outils de management de la qualité et de *reporting* a limité la capacité des managers du DD à investir des problématiques plus exploratoires. Au final, il apparaît que les choix managériaux effectués pour opérationnaliser la démarche sont largement dissonants avec l'approche initiale de la

Direction générale. Rapidement, un écart est apparu entre la « théorie professée » par la Direction générale et la « théorie d'usage », visible à travers les choix d'implémentation effectués par la DDD (ARGYRIS & SCHÖN, 1978). Comme l'indique le tableau 3, ci-après, l'entreprise a rapidement juxtaposé (sans nécessairement s'en rendre compte) deux approches dissonnant entre elles, en matière de pilotage du DD.

À mesure que cette dissonance est devenue perceptible au sein de l'organisation, la démarche de DD est entrée dans un cercle vicieux qui a mené à sa marginalisation progressive. La logique de ce processus est résumée sur le schéma 1. Par les choix d'opérationnalisation retenus, la direction du DD est apparue comme peu en prise avec le discours stratégique, ambitieux, de la direction générale et en faible capacité de transformer les pratiques réelles au sein de l'entreprise. Cette situation a rapidement été interprétée par les acteurs opérationnels comme un signe de *green washing*, c'est-à-dire comme une logique visant à communiquer en externe des pratiques déjà existantes dans l'entreprise, sans volonté de changement plus profond.

À mesure que cette perception s'est diffusée au sein de l'entreprise, l'initiative a perdu le soutien des

|                                     | Vision stratégique   | Traduction opérationnelle   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Modèle de performance</b>        | <p><b>le DD comme levier de transformation de la firme et de son environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– cimenter la culture d'un groupe émergeant ;</li> <li>– articuler le développement durable avec le cœur de métier de l'entreprise, identifier de nouveaux <i>business models</i> ;</li> <li>– utiliser le développement durable comme un levier d'action institutionnel.</li> </ul> | <p><b>Orchestrer une dynamique de progrès continu :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Élaborer des engagements volontaires ;</li> <li>2) Sensibiliser et déployer ;</li> <li>3) Identifier les bonnes pratiques et communiquer en interne et en externe.</li> </ol> |
| <b>Objets d'action</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Agenda 21, lettres d'intentions ;</li> <li>– pratiques innovantes, nouveaux <i>business models</i> ;</li> <li>– action institutionnelle.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– lettres d'intentions et engagements ;</li> <li>– processus de <i>reporting</i> des initiatives internes.</li> </ul>  |
| <b>Dispositifs organisationnels</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination, mais aussi capacité à structurer à stimuler et à prendre en charge l'exploration sur des champs d'innovation.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordination et animation multifonctionnelle (réseau d'interlocuteurs) ;</li> <li>– Faible capacité de prescription ;</li> <li>– Expertise du management de la qualité et du progrès continu.</li> </ul>                                   |

#### Légende :

Caractères noirs : éléments formels, explicités par des documents formels ou des pratiques

Caractères grisés : éléments non spécifiés, reconstitués *a posteriori* et induits des entretiens, afin de compléter les modèles de pilotage associés à la vision stratégique et au déploiement organisationnel. Ces éléments ont été ajoutés pour souligner la dissonance entre les deux approches.

Tableau 3 : La dissonance entre les volets stratégique et opérationnel.



managers intermédiaires, qui se sont progressivement désolidarisés de la démarche, faisant remonter les informations demandées le long de la chaîne hiérarchique, mais accordant une importance mineure à ces questions dans leur activité quotidienne. Cette perte de soutien a débouché sur le retrait progressif du soutien du corps dirigeant et du PDG, ce qui a encore renforcé la défiance des managers intermédiaires. Cette dynamique de perte de légitimité interne a été amplifiée par des évolutions défavorables au sein de l'environnement de l'entreprise : du fait de son haut niveau d'endettement, notamment, elle entre dans une phase de rationalisation des coûts et d'amélioration de sa performance opérationnelle. En 2004, l'arrivée d'un nouveau dirigeant n'inversera pas cette tendance. Dans ses discours, il soulignera ainsi largement l'impératif de l'amélioration de la situation financière, la référence au « développement durable » étant ainsi substituée par l'impératif du « développement rentable ». Dans ce contexte, les managers du DD se sont recentrés sur leurs domaines d'expertise traditionnels (*lobbying*, systèmes de management environnementaux). Cette évolution a contribué à renforcer l'idée qu'il était difficile d'articuler les enjeux sociaux, économiques et environnementaux de l'activité de l'entreprise avec ses nouvelles orientations stratégiques.

De manière intéressante, ces évolutions internes n'ont pas été perçues au même rythme à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, la DDD a continué à exercer ses missions de communication externe. Dans un contexte de perte d'influence en interne, la poursuite de la valorisation externe des démarches de l'entreprise a toutefois renforcé la perte de légitimité interne de la démarche (cf. schéma 1). De même, les managers du DD ont tenté de refonder leur position interne en utilisant le levier externe, c'est-à-dire en soulignant la nécessité de répondre aux injonctions des parties prenantes externes (investisseurs éthiques, analystes extra-financiers, ONG, etc.) de l'entreprise. Malgré ces initiatives, le projet de ré-institutionnaliser la démarche de DD par le biais de pressions externes n'a pas réussi à relancer la dynamique interne.

## ANALYSES, PROPOSITIONS ET IMPLICATIONS

Le cas d'UtilitiesCorp nous semble particulièrement utile, car il permet de réinterroger plusieurs idées reçues en matière de management du DD et de la RSE – notamment celles concernant le rôle des dirigeants sur la conduite de telles démarches – et d'envisager une approche renouvelée en la matière.

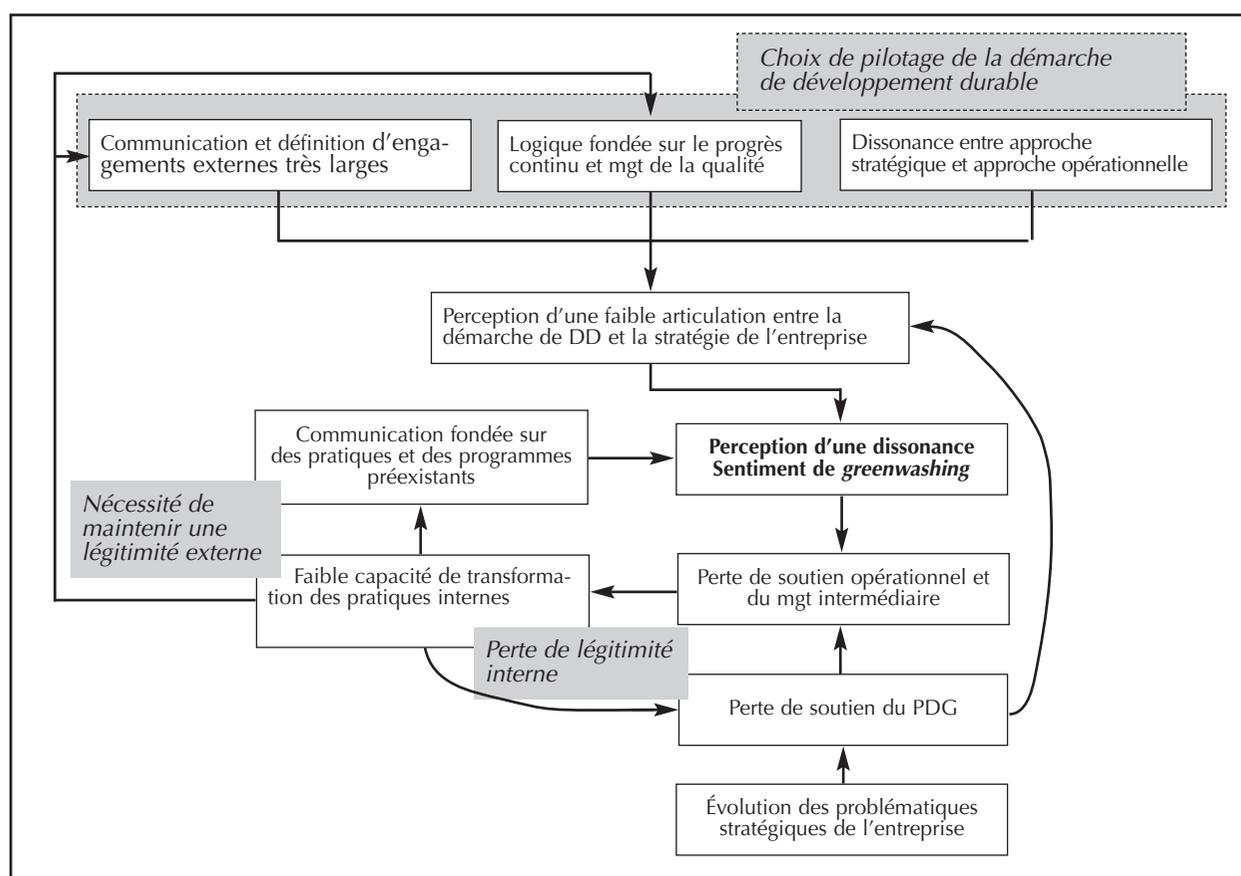


Schéma 1. Le cercle vicieux de la marginalisation d'une démarche de développement durable.



## Les limites d'une approche fondée sur l'engagement du dirigeant

Nous avons souligné la tendance, au sein de la recherche gestionnaire en RSE/DD, à souligner le poids central du dirigeant et de la volonté des individus, au détriment de tout autre facteur organisationnel. Le soutien actif du dirigeant est ainsi souvent présenté comme le pivot central de toute démarche de DD. Cette croyance ayant joué un rôle central chez UtilitiesCorp, le cas invite à rediscuter le rôle et l'influence du dirigeant dans ces démarches. Ainsi, le cas suggère que l'engagement des dirigeants de l'entreprise est nécessaire, mais qu'il n'est pas suffisant pour soutenir dans la durée un processus de changement organisationnel. Lors du lancement d'une démarche de DD, le soutien du dirigeant est central, car il vient légitimer un nouvel espace d'action dans l'organisation. Toutefois, la légitimité offerte par son soutien est temporaire et elle ne saurait être tenue pour acquise. Au contraire, elle doit être alimentée, incarnée et refondée au fil du temps par les managers de la démarche.

Paradoxalement, une approche s'appuyant massivement sur l'engagement du dirigeant constitue une position fragile. Aussi longtemps que la démarche est le produit de la volonté des dirigeants, elle reste extrêmement vulnérable aux dynamiques de marginalisation mises en évidence à travers le cas, ou à tout changement au sein de la direction de l'entreprise. Dans le cas d'espèce, la difficulté à aligner les objectifs stratégiques, d'une part, et les objets et dispositifs managériaux, d'autre part, ont joué un rôle central dans le processus de marginalisation et la perte de légitimité de la démarche. Ces éléments suggèrent que plutôt que de rechercher l'appui inflexible du dirigeant de l'entreprise, un enjeu prioritaire est d'identifier des modèles de pilotage cohérents.

## Vers une approche renouvelée du management du développement durable

Au-delà du rôle du PDG, le cas permet d'interroger la mission, le rôle et les compétences nécessaires au management d'une démarche de RSE/DD. À ce titre, on peut noter que les choix retenus par UtilitiesCorp sont relativement classiques et qu'ils sont analogues à ceux qu'ont effectués de nombreuses autres entreprises. Dans cette perspective, le rôle du dirigeant est central et les managers du DD ont un rôle d'intermédiaire entre le sommet de l'entreprise, sa base et ses parties prenantes externes (principalement des ONG et des investisseurs

(6) Les cadres de gestion de la qualité ont eu une influence considérable dans le domaine du management du développement durable et de la RSE. Ainsi, les principaux standards dans le champ du développement durable (GRI, standards AA1000, Sigma Initiative, en Grande-Bretagne, ou SD21000, en France) s'appuient explicitement sur les systèmes de management de la qualité.

socialement responsables). Au sein de l'entreprise, les acteurs en charge du DD implémentent cette approche en coordonnant des programmes et en contrôlant leur mise en œuvre. Afin de mesurer les progrès accomplis et d'assurer leur mission de communication, ils s'appuient sur des systèmes de management largement dérivés des cadres du management de la qualité (WADDOCK & BODWELL, 2005) (6). Dans cette perspective, le changement organisationnel est avant tout envisagé comme un processus *top-down* (cf. tableau 3). L'analyse du cas permet d'identifier les limites d'une telle approche.

## Les limites d'une position d'intermédiaire sans connaissances propres

Dans notre cas, les acteurs du DD occupent une position d'intermédiaire dans l'organisation : ils véhiculent au sein de l'entreprise les attentes des parties prenantes externes ; réciproquement, ils sélectionnent et contrôlent les flux d'information émis par la firme dans son environnement institutionnel. Malgré son intérêt, une telle position d'intermédiaire ou de « marginal sécant » (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) est risquée, car elle met l'acteur dans une situation de double dépendance. Il suffit, en effet, que l'un de ses interlocuteurs (l'entreprise ou les parties prenantes externes) retire son soutien à la démarche pour que la direction du DD perde crédit et se voie marginalisée (7). Par ailleurs, si ces acteurs sont de simples convoyeurs d'informations, ils risquent d'être aisément court-circuités ou de voir la légitimité de leur position d'intermédiaires contestée. Aussi doivent-ils être en capacité de donner davantage de substance à leur position, de générer des apprentissages croisés entre l'entreprise et ses parties prenantes en reformulant des demandes externes en des termes interprétables par les autres acteurs de l'entreprise (*designers*, ingénieurs, acteurs du *marketing*, opérationnels).

## Mettre en œuvre la vision du dirigeant, ou animer un processus de conception collective ?

Plutôt que de « mettre en œuvre » la stratégie de l'entreprise suivant une approche *top-down*, une telle approche implique de basculer dans une logique de conception : il s'agit d'alimenter le discours stratégique et de transformer les représentations, à la fois dans la firme et au sein de son environnement. Ces éléments sont largement convergents avec un large corpus de recherche sur le changement stratégique. En particulier, GIOIA et CHITTIPEDI (1991) ont contribué à reconsidérer le rôle des dirigeants dans

(7) Les acteurs peuvent certes tirer profit de leur position de marginaux sécants pour se réancre, en interne, en utilisant leurs relations avec l'externe. Cette stratégie reste risquée et elle n'a pas porté ses fruits, dans le cas présent.



de tels processus. En étudiant un processus de changement au sein d'une grande université américaine, ils démontrent que le dirigeant apparaît plus comme l'instigateur du processus de changement que comme un contrôleur omniscient. Plutôt que de considérer le changement comme un processus *top-down*, ils le présentent comme le résultat d'un processus dialogique dans lequel les acteurs (dirigeants, acteurs opérationnels et acteurs de l'environnement institutionnel) coproduisent le sens et le contenu du projet de changement à travers leurs interactions. Ce processus passe par plusieurs étapes, au cours desquelles les dirigeants envoient des messages à l'organisation et à son environnement (un processus que les acteurs qualifient de *sensegiving*), puis entrent dans une phase d'interprétation des réactions de l'environnement et de l'organisation à ces signaux (*sensemaking*). Cette perspective nous semble particulièrement appropriée pour décrire les processus d'exploration de concepts tels que ceux de DD ou de RSE, souvent décrits comme élastiques, historiquement et culturellement situés (AGGERI, PEZET, ABRASSART, & ACQUIER, 2005). Par contraste, la capacité à construire le sens de la démarche de manière progressive, de cadrer les pratiques d'entreprise et d'alimenter un processus d'itération entre

l'entreprise et ses parties prenantes semble avoir largement fait défaut, dans le cas étudié.

Compléter une instrumentation fondée sur le management de la qualité

Un troisième point de discussion concerne les limites d'une approche du management du DD fondée sur les cadres du management de la qualité. Déployer une approche générique de type « *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) », doublée d'un système de *reporting* pour contrôler les progrès réalisés, est pertinent, lorsqu'il est possible de gérer un processus de progrès décentralisé. Mais cette approche repose sur l'hypothèse que les acteurs disposent déjà de modes d'action préalables, c'est-à-dire qu'ils savent 1) fixer des objectifs, 2) mettre en œuvre la démarche, 3) identifier les acteurs internes et externes à mobiliser, 4) mesurer la performance et 5) mettre en œuvre des actions correctives, en cas d'écarts. Ces hypothèses apparaissent souvent trop restrictives lorsque l'on considère les pratiques de RSE et de DD.

Pour illustrer cet argument, il est possible de prendre l'exemple de la prise en charge, par les entreprises, de politiques de prévention et de traitement du Sida pour les employés d'entreprises multinationales opérant

|   | Modèle du « volontarisme managérial »  | Risques associés  | Approche refondée   |
|---|--|---|---|
| <b>Acteur central du processus</b>                    | Le dirigeant et sa vision stratégique  | Position précaire des acteurs DD (les « danseuses du président »)   | Acteurs du DD   |
| <b>Rôle d'une direction du développement durable</b>  | – Déploiement de l'approche du dirigeant dans la firme ;<br>– Transfert d'infos entre le <i>top management</i> / l'entreprise en interne / les parties prenantes externes. | – Incomplétude de la vision du dirigeant ;<br>– Rejet des opérationnels et remise en cause de la valeur ajoutée des acteurs DD. | – Concevoir un modèle de pilotage cohérent ;<br>– Piloter la conception collective de la démarche, nourrir le sommet stratégique, structurer des champs d'innovation. |
| <b>Outils de management &amp; expertises DD</b>       | – Systèmes de management de la qualité (progrès continu) ;<br>– Outils de <i>reporting</i> internes ;<br>– Communication ;<br>– <i>Lobbying</i> .                          | – Approche indifférenciée des pratiques de RSE ;<br>– Bureaucratism accrus ;<br>– Inadaptation aux situations d'innovation.     | Approche plus différenciée :<br>– Mngt qualité / pilotage innovation ;<br>– Expertise dans les cœurs de métier (ingénierie, MKG) de l'entreprise.                     |
| <b>Modèle de changement organisationnel implicite</b> | <i>Top-down</i> :<br>Formulation →<br>mise en œuvre.   | Le <i>top management</i> est-il capable de formuler une stratégie pertinente en début de parcours ?                             | Dialogique.   |

Tableau 4 : Vers une approche refondée du management du développement durable.



rant en Afrique (AGGERI *et al.*, 2005). Lorsque les premières entreprises se sont emparées de cette problématique, elles étaient confrontées à des incertitudes radicales : quels acteurs et quelles expertises mobiliser, tant au sein qu'en dehors des firmes ? Avec qui les managers doivent-ils collaborer ? Qui doit supporter le coût de tels programmes ? Quel doit être le spectre de ces initiatives (l'ensemble des communautés locales ? les employés ? leurs familles ?) Comment arbitrer entre les coûts, les risques et les bénéfices potentiels de ces démarches ? Sur de tels projets d'innovation dans lesquels les modes d'action et de valorisation restent largement à inventer, la roue de la qualité risque de tourner dans le vide. Pour de nombreuses problématiques associées au DD, la valeur des projets, pour l'organisation et les parties prenantes, n'est souvent pas donnée *ex-ante*. Les approches discriminantes en matière de DD passent par la création de nouveaux domaines d'expertise, de nouveaux concepts, de nouveaux *business models* et de nouvelles formes de valorisation. Ainsi, la capacité à identifier et à investir des champs d'innovation semble être une question centrale pour le management du DD. Ces différents éléments appellent à développer des expertises de management de l'innovation et des modes d'action davantage en prise opérationnelle avec les projets et les métiers de l'entreprise.

## CONCLUSION

Un sondage récent, effectué auprès des dirigeants de 230 entreprises multinationales participant au Global Compact des Nations Unies, révèle que, pour 40 % des répondants, la complexité de mise en œuvre constitue une barrière centrale à l'adoption d'une démarche intégrée et stratégique de DD (OPPENHEIM, BONINI, BIELAK, KEHM & LACY, 2007, 19) (8). Ce résultat vient corroborer le principal message de cet article : les aspects organisationnels jouent un rôle clé dans la capacité d'une démarche de DD à s'institutionnaliser dans l'organisation. À travers notre analyse du cas d'UtilitiesCorp, nous avons montré comment la difficulté à développer un modèle de pilotage cohérent et intégré du DD a contribué au processus de marginalisation de la démarche de l'entreprise. ■

(8) Les dimensions organisationnelles (39 %) arrivent ainsi comme le deuxième facteur de blocage, quasiment au même niveau que les conflits d'objectifs entre développement durable et la stratégie de l'entreprise (43 % des répondants).

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, (R. W.), How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4) : 88-98, 1973.
- ACKERMAN (R. W.) & BAUER (R. A.), *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia, 1976.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 34 (180) : 131-157, 2008.
- AGGERI (F.), PEZET (E.), ABRASSART (C.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable*. Paris, Vuibert, 2005.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational learning: A theory of action perspective* Reading, Massachusetts, Addison Wesley, 1978.
- BRANCO (M.) & RODRIGUES (L. C.), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69 (2) : 111-132, 2006.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DONALDSON (L.), Ethics Problems and Problems with Ethics : Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, 78 (3) : 299, 2008.
- FREEMAN (R. E.), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachusetts, Pitman Publishing, Inc, 1984.
- GENDRON (C.), *Le Questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, Cahier de recherche du CRISES, UQAM (4 (février): 74 p., 2000.
- GIOIA (D. A.) & CHITTIPEDI (K.), Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12 : 433-448, 1991.
- MERCIER (S.), *L'Éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, 2007.
- MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli-Arslan, 1997.
- OPPENHEIM (J.), BONINI (S.), BIELAK (D.), KEHM (T.) & LACY (P.), *Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror*, 34 : McKinsey, 2007.
- PORTER (M. E.) & KRAMER (M. R.), Strategy and Society, *Harvard Business Review*, 84 (12) : 78-92, 2006.
- WADDOCK (S.) & BODWELL (C.), Managing Responsibility: what can be learned from the quality movement?, *California Management Review*, 47 (1) : 25-37, 2004.

# LES APPORTS DE L'APPROCHE OPTIONNELLE À LA VALORISATION : LE CAS D'eBay

EN QUÊTE DE THÉORIES

Les options réelles ont été au cœur de polémiques associées aux surévaluations des entreprises de la Net-économie. Elles permettent d'expliquer l'écart positif entre valeur boursière et valeur fondamentale et elles sont très largement associées à la création de valeur.

*A contrario*, les travaux consacrés aux sous-évaluations d'entreprises adoptant la perspective des options réelles sont quasi inexistantes. Cette étude montre que l'approche par les options réelles permet d'expliquer la sous-évaluation d'entreprises connaissant pourtant une forte croissance. Le cas d'eBay est étudié. D'une part, l'analyse valide la pertinence de l'approche optionnelle, dans le cas de la sous-évaluation. D'autre part, elle met en exergue le fait que l'identification et l'exercice des options ne sont pas suffisants : le management des options réelles est indispensable.

Par Marie PEREZ\* et Safwan MCHAWRAB\*\*

**E**n 1999, 245 entreprises de la Net-économie introduites en bourse voient le cours de leur action s'envoler. L'action de Yahoo !, qui a été introduite au prix de 1,08 \$ en avril 1996 atteint une cote de 250 \$ en janvier 1999. Fin 2000, selon Pegasus Research (1), 35 % de 400 entreprises de la Net-économie sont cotées au-dessous de 2 \$ par action. C'est l'explosion de la bulle spéculative.

Les méthodes de valorisation des entreprises sont mises à mal. L'approche par les options réelles, présentée comme une alternative aux méthodes traditionnelles et particulièrement utilisée par l'entreprise Enron, est complètement décredibilisée.

Pourtant, malgré ces critiques, les options restent aujourd'hui un outil complémentaire aux méthodes

traditionnelles qui permet d'expliquer les écarts entre valeur boursière et valeur fondamentale. MYERS (1977) illustre l'idée du concept d'option réelle en donnant l'exemple d'une entreprise présente sur le marché des ordinateurs grand public. L'activité en tant que telle est modeste, mais, étant donné le potentiel du marché, les opportunités intrinsèques sont immenses. Cette notion d'opportunité peut être rattachée à celle d'option ; en main-

\* Maître de conférences, Université Paris X (CEROS),

\*\* Enseignant Chercheur, Reims Management School

(1) <http://www.pegasusresearch.com/>

tenant cette activité dans son portefeuille et en investissant afin de la développer, l'entreprise achète le droit d'être présente, à terme, sur ce marché. En s'appuyant sur les travaux de MYERS, KESTER (1984) montre que l'écart positif entre valeur boursière et valeur fondamentale peut être associé à des options réelles.

Si les écarts positifs entre valeur de marché et valeur fondamentale reflètent des opportunités, que représente alors un écart négatif ? En effet, certaines entreprises font apparaître une valeur boursière inférieure à leur valeur fondamentale. Ce phénomène est tout aussi important du point de vue de la stratégie des entreprises qui ont pour objectif la maximisation de leur valeur boursière.

### PLUS PARTICULIÈREMENT : COMMENT EXPLIQUER LA SOUS-ÉVALUATION DES ENTREPRISES D'UN SECTEUR À FORTE CROISSANCE, À L'AUNE DE L'APPROCHE OPTIONNELLE

La littérature est particulièrement abondante en ce qui concerne les options réelles qui permettent d'expliquer les surplus de valeur. En revanche, elle ne s'intéresse pas aux écarts négatifs entre valeur boursière et valeur fondamentale.

Nous nous proposons de répondre à cette question au travers d'un modèle original combinant l'approche des outils traditionnels et celle des options réelles. L'entreprise eBay est particulièrement pertinente pour notre étude. Deux raisons en justifient le choix : d'une part, il s'agit d'un leader mondial qui évolue dans un environnement propice à l'émergence d'options. D'autre part, malgré une croissance historique importante (de 300 % à 800 %) (2) entre 1995 et 1997, elle a une valorisation boursière inférieure à sa valeur fondamentale en 2006.

Cette étude montre que la sous-évaluation est la conséquence du non-exercice de certaines options et d'un management inapproprié d'options exercées.

Dans un premier temps, nous étudierons les options réelles en montrant l'intérêt et les limites. À l'issue de cette première partie, nous proposerons un modèle d'analyse. Nous présenterons ensuite notre stratégie de recherche empirique. L'aspect multidimensionnel de la notion d'options réelles entraîne l'adoption de méthodes à la fois qualitatives et quantitatives. Enfin, nous expliciterons les principaux résultats et apports de cette recherche.

(2) Rapports annuels 1995, 1996 et 1997 d'eBay.

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cette première partie, nous verrons que les options réelles sont associées à la création de valeur. Néanmoins, un certain nombre d'éléments exogènes, mais aussi – surtout – endogènes, sont susceptibles d'en faire évoluer la valeur.

### Des options réelles associées à la création de valeur

Les options réelles sont inspirées des options financières. Au sens strict, une option est un contrat conférant le droit, mais non l'obligation, d'acheter (ou de vendre) une quantité spécifiée d'un actif à un prix fixé d'avance, à une échéance donnée ou pendant un intervalle de temps spécifié (TRIGEORGIS, 1995). Pourtant, au-delà d'un simple outil de valorisation, il s'agit surtout d'un outil de gestion permettant le façonnement stratégique (PHILIPPE, 2004). Selon AMRAM et KULATILAKA (2000), une option réelle est un droit (et non une obligation) d'accomplir (ou de ne pas accomplir) un acte dans le futur. Plus largement, une option réelle peut être définie comme la flexibilité dont dispose un dirigeant pour prendre des décisions concernant des actifs réels (SICK, 1995). BOWMAN et HURRY (1993) distinguent les options des autres ressources dont l'entreprise dispose, en soulignant que les ressources qui ont une valeur d'option génèrent des choix et offrent un accès privilégié à des opportunités futures. La définition des options réelles se situe donc au confluent de la finance et de la stratégie. Pour LAUTIER (2001), l'application de l'approche optionnelle nécessite que certaines conditions soient réunies. Sur cette base, l'analyse par les options réelles ne peut être appliquée à toutes les situations. Ces conditions sont l'incertitude, la flexibilité et l'irréversibilité. L'approche optionnelle n'est opérante que dans le cadre des décisions prises en situation d'incertitude, dans lesquelles l'entreprise dispose de flexibilité. En effet, la flexibilité n'est pas toujours explicitement valorisée par l'approche traditionnelle et l'un des avantages de l'analyse par les options réelles est de mettre l'accent sur son existence et sur les opportunités d'action qu'elle offre. Enfin, l'irréversibilité augmente la valeur optionnelle des investissements ; elle affecte le prix à payer pour bénéficier de la flexibilité.

La théorie des options est utilisée dans le cadre des investissements. Initialement, elle a été appliquée aux processus relatifs à l'acquisition et à l'exploitation des ressources naturelles (SIEGEL, SMITH et PADOCK, 1987; BRENNAN et SCHWARTZ, 1985). Son utilisation s'est ensuite élargie aux projets caractérisés par des coûts fixes initiaux importants et un développement séquentiel. Les entreprises appartenant aux secteurs de l'énergie (Chevron, Anadarko Petroleum, Petrobras, Enron), de la biotechnologie (Agouron Pharmaceuticals Inc., Amgen Inc.), de la chimie et de la phar-



MARIE PEREZ ET SAFWAN MCHAWRAB

© THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Les entreprises de la Net-économie peuvent difficilement être évaluées par le seul recours aux méthodes traditionnelles d'évaluation reposant sur des prévisions des flux futurs. » "La sibylle de Cumès", tableau de Domenico Zampieri dit 'Domenichino' (1581-1641), 1616, Galerie Borghèse, Rome.

macie (Eli Lilly & Co, Schering Plough, Pfizer) (BOUCHER, 2002, cité par DUBOCAGE, 2003) ont été valorisées grâce à cette méthode.

La méthode des options réelles a également trouvé un champ d'application avec les entreprises de la Net-économie. Celles-ci peuvent difficilement être évaluées par le seul recours aux méthodes traditionnelles d'évaluation reposant sur des prévisions des flux futurs. En effet, l'absence d'historique comptable utilisable rend complexes les extrapolations de la situation passée et difficiles les comparaisons avec d'autres entreprises déjà évaluées, en raison de l'inexistence d'entreprises comparables (BOUCHER, 2002).

Pour autant, l'approche optionnelle ne doit pas remplacer les méthodes traditionnelles, mais venir en complément de celles-ci. Dans cette optique, KESTER (1984) a valorisé une dizaine d'entreprises (dont Apple, IBM et Motorola) cotées aux États-Unis en utilisant la méthode traditionnelle des *Discounted Cash Flow* (DCF). En confrontant les valeurs fondamentales obtenues et les valeurs boursières, il a constaté des valeurs boursières bien plus importantes que les valeurs fondamentales (atteignant parfois le double). Il a suggéré de considérer cet écart comme des options de croissance dont la valeur est associée aux investissements stratégiques de l'entreprise. Dans la pratique, ces options de croissance peuvent prendre la forme d'opportunités d'expansion, d'extension, de lancement d'un nouveau produit... Pour JACQUET (2003), les options de croissance ont pour objectif la création et le développement. Elles permettent d'avoir la maîtrise d'une compétence technologique globale ou de devenir un fournisseur incontournable imposant ses produits ou son standard. Il s'agit, par exemple, d'options associées à l'acquisition de savoirs supplémentaires par des chercheurs ou à l'amélioration de l'image d'une entreprise.

En définitive, les options sont associées à une création de valeur. Pourtant, dans la pratique, cette valeur évolue non seulement en fonction d'éléments exogènes, mais aussi en fonction d'éléments endogènes.

#### Une valeur dépendant à la fois de facteurs exogènes et endogènes

Si les options sont susceptibles d'apporter un surplus de valeur, celle-ci dépend à la fois de facteurs exogènes et endogènes (PEREZ, 2007).

Plus précisément, des situations optionnelles ont été identifiées et catégorisées. Or, la typologie traditionnelle de TRIGEORGIS (1993) conduit à catégoriser toutes les options qui ne sont pas des options d'exploitation sous le terme générique d'« options de croissance ».

En effet, les options les plus fréquemment évoquées dans la littérature sont issues de la typologie de TRIGEORGIS (1993). Cet auteur distingue les options d'exploitation et les options de croissance. Les options d'exploitation sont détaillées de manière précise : elles comprennent notamment l'option d'attendre, le délai

de construire, la capacité flexible, l'option d'abandon, le changement d'*input* et le changement d'*output*. Les options réelles d'exploitation sont directement liées aux actifs corporels et incorporels de l'entreprise. Tout contrat dispose d'une certaine flexibilité ; il est possible, par exemple, d'en reporter le démarrage, de l'abandonner, etc.

Au contraire, les options réelles de croissance ne sont pas, quant à elles, détaillées dans la littérature et elles demeurent relativement floues. KESTER (1984) donne quelques pistes les concernant. Selon cet auteur, l'option de croissance permet de valoriser :

- l'augmentation des capacités productives, le développement d'un nouveau produit ou l'acquisition d'autres entreprises ;
- l'augmentation des budgets de publicité, les dépenses de recherche et les programmes de développement commercial ;
- les dépenses affectées au maintien et au renouvellement de projets.

Ces options de croissance semblent liées à d'autres ressources, comme, par exemple, le capital humain de l'entreprise. Une option de croissance, comme le développement d'un nouveau produit, dépend non seulement, pour partie, des actifs présents (corporels/incorporels), mais aussi des éléments organisationnels de l'entreprise (compétences, connaissances, savoir-faire, etc.).

Ainsi, si la valeur d'une option dépend de sa nature (option d'exploitation ou option de croissance), l'approche par les options réelles ne peut faire abstraction d'autres éléments, tels que la nature des risques. JACQUET (2001) suggère que certains investissements se caractérisent par l'existence de « bons » et de « mauvais » risques, qu'il convient de différencier. Parmi les mauvais risques, JACQUET et BAUCHOT (1992) citent :

- *le risque technique* : ce risque endogène concerne la faisabilité *stricto sensu* et les délais et coûts : un projet sera définitivement abandonné, s'il est irréalizable ;
- *le risque lié au marché* : ce risque exogène dépend de l'incertitude quant à l'existence de débouchés commerciaux rentables ;
- *le risque concurrentiel* : une entreprise peut se voir évincée d'un marché par un concurrent.

Parmi les risques créateurs de valeur, c'est-à-dire les « bons » risques, JACQUET et BAUCHOT (1992) citent :

- *les compétences* : les compétences accumulées au cours de la réalisation de différents projets par les chercheurs d'une équipe peuvent permettre de développer, réinventer et explorer, dans le long terme, de nouvelles opportunités mal identifiées ;

- *les découvertes non prévues* : le fait de saisir les opportunités implique bien souvent de saisir des opportunités non « planifiables ». Prenons un exemple : le stimulant sexuel Viagra avait été mis au point, à l'origine, pour traiter certaines pathologies cardiaques ;
- *le marketing* : les informations « *marketing* », c'est-à-dire celles relevant du marché, semblent revêtir une très grande importance, par rapport aux informations

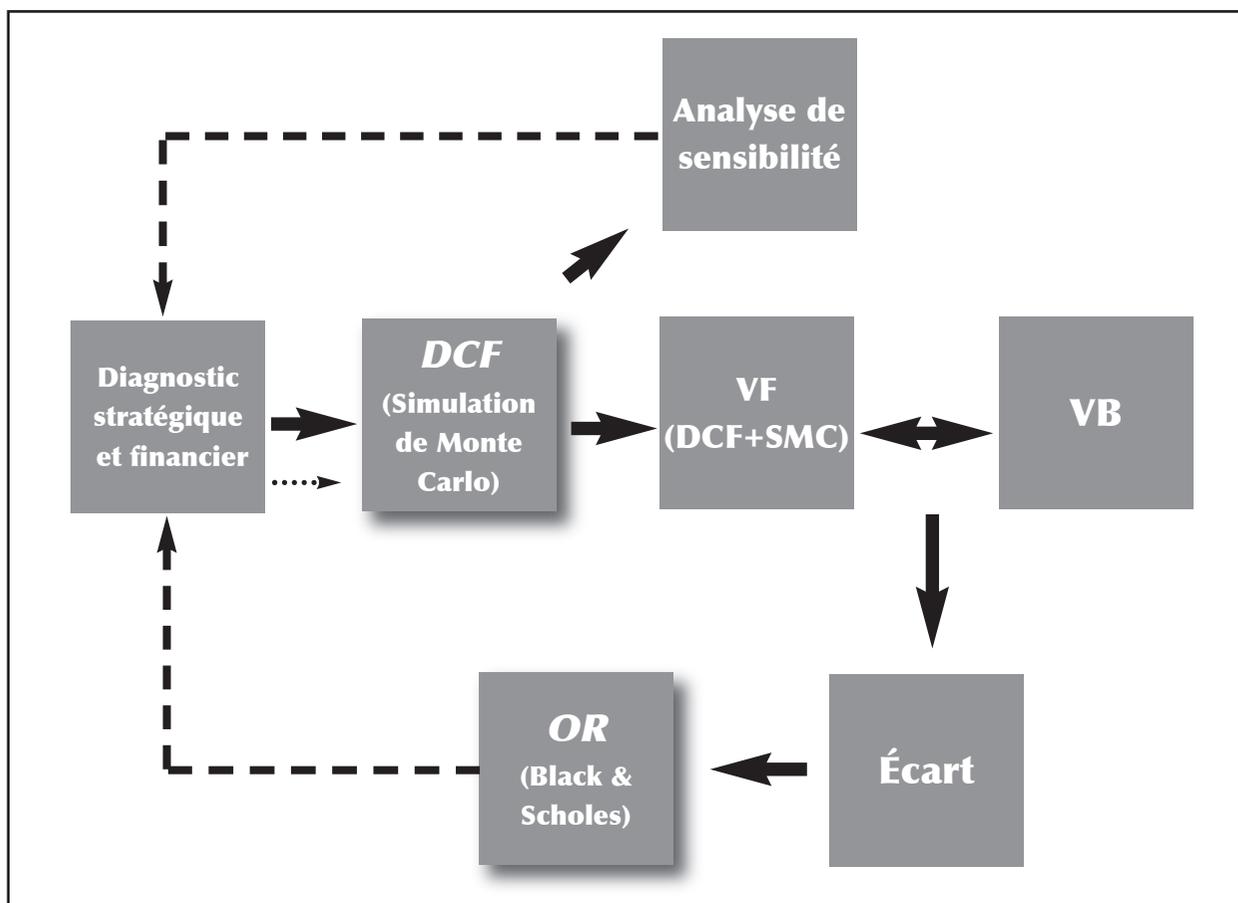


Figure 1 : Le Processus Dynamique de Valorisation.  
(MCHAWRAB S., 2009)

technologiques. Le *marketing* peut conduire à l'identification de débouchés non encore identifiés.

Les différentes typologies d'options, la prise en compte des risques destructeurs (ou créateurs) de valeur font varier la valeur des options. Ainsi, l'évaluation par les seules méthodes traditionnelles n'est pas suffisante : l'approche optionnelle et stratégique s'impose.

#### Proposition d'un modèle d'analyse

Nous avons vu que l'approche traditionnelle doit être complétée par une approche optionnelle et stratégique, afin d'évaluer les entreprises de la Net-économie. Nous proposons ainsi un modèle dynamique de valorisation qui associe les deux approches de valorisation : l'approche par actualisation des flux de trésorerie et l'approche optionnelle. La mobilisation de ces approches nécessite une démarche à la fois quantitative et qualitative.

Plus précisément, le modèle, illustré à la figure 1, comporte quatre étapes :

– *Étape 1* : estimation de la valeur de l'action de l'entreprise par la DCF, sur la base de l'analyse financière et stratégique ;

*Étape 2* : application de la simulation de Monte-

Carlo, afin d'intégrer l'incertitude et d'identifier les déterminants de la valeur ;

– *Étape 3* : confrontation de la valeur estimée par la DCF à la valeur boursière ;

– *Étape 4* : Analyse de l'écart, dans une perspective optionnelle, et retour à l'analyse stratégique et financière.

• *Étape 1* : estimation de la valeur de l'action de l'entreprise par la méthode du DCF (discounted cash flow, flux de trésorerie futur) sur la base de l'analyse financière et stratégique

Dans une phase préalable à l'application d'une approche d'évaluation, il semble indispensable de dresser un diagnostic financier et un diagnostic stratégique. Le diagnostic stratégique permet d'apprécier le positionnement de l'entreprise sur son marché, les enjeux qui en découlent, en termes d'opportunités/menaces et, enfin, d'identifier ses avantages concurrentiels (3). Le diagnostic financier a, quant à lui, pour objectif de traiter les données financières disponibles sur l'environnement de l'entreprise, sur ses produits, sur ses prix... Notons que l'analyse finan-

(3) Parmi les outils de diagnostic stratégique figurent l'analyse SWOT, qui détermine les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces, la matrice BCG (Boston Consulting Group) et la matrice de Porter, qui décrit cinq forces s'exerçant sur une entreprise.

cière décrite mobilise également des ratios et des indicateurs économiques. À partir de ces éléments, l'on peut valoriser l'entreprise de manière plus pertinente et significative. Il existe plusieurs approches de valorisation, la plus courante étant celle de l'actualisation des flux de trésorerie. La valeur calculée est considérée comme la valeur fondamentale de cet actif. Plus précisément, la valeur de l'entreprise est la somme de ses *cash-flows* actualisés durant la vie de l'entreprise, répartie en deux périodes (DAMODARAN, 2006). La valeur de l'entreprise est la somme de la valeur des deux périodes. Les deux périodes possèdent des paramètres et des caractéristiques différents. En période de croissance élevée, les paramètres du modèle dépendent de prévisions basées sur l'historique (extension de l'historique de l'entreprise), des prévisions du secteur et de l'économie (les analystes du marché) et ils prennent en considération la rentabilité financière et les investissements encourus. La durée de la période de croissance stable dépend non seulement de la taille de l'entreprise, de son taux de croissance actuel et de ses rendements supplémentaires, mais aussi de l'importance de ses avantages concurrentiels et de sa capacité à les maintenir. Le calcul de la valeur terminale suppose une croissance perpétuelle à taux constant et un coût de capital constant.

• *Étape 2 : Application de la simulation de Monte-Carlo, afin d'intégrer l'incertitude et d'identifier les déterminants de la valeur*

L'une des limites du DCF, qui a été évoquée dans notre revue de littérature, tient au fait qu'elle ne permet pas d'intégrer l'incertitude dans le modèle quantitatif. Or, les entreprises de la Net-économie évoluent dans un environnement incertain. Cette caractéristique rend l'estimation d'une valeur chiffrée unique difficile et peu pertinente.

La simulation de Monte-Carlo remédie à cette limite ; elle permet de résoudre certains modèles stochastiques et déterministes, tout en utilisant des valeurs aléatoires ou pseudo-aléatoires (LAW & KELTON, 2000). Selon AKALU et TURNER (2000), elle est considérée comme une technique efficiente dans la quantification du risque et de l'incertitude caractérisant une décision. En numérisant les distributions des paramètres, Monte-Carlo détermine une distribution de la valeur finale du modèle. La mobilisation de la technique de la simulation de Monte-Carlo permet ainsi d'associer des intervalles de valeur aux paramètres du DCF. Par ailleurs, le recours à la simulation de Monte-Carlo permet de mener une analyse de sensibilité et d'identifier la contribution de chacun des paramètres du modèle à la valeur finale de l'entreprise. Sur cette base, il est possible d'établir un lien entre la contribution des paramètres et l'analyse financière et stratégique.

Après avoir actualisé ses flux de trésorerie futurs et après avoir intégré le caractère incertain des paramètres de cette approche par la simulation de Monte-

Carlo, nous sommes en mesure d'estimer un intervalle de valeurs pour cette entreprise.

L'étape suivante de notre processus dynamique consistera à comparer la valeur fondamentale de l'entreprise à sa valeur boursière.

• *Étape 3 : Confrontation de la valeur estimée par le DCF à la valeur boursière ;*

La troisième étape de notre modèle consiste à comparer la valeur fondamentale estimée par le DCF à la valeur boursière de l'entreprise (valeur du marché). La valeur boursière, en théorie égale à la valeur fondamentale, est en réalité le prix de l'entreprise, qui intègre des spéculations à court terme. Ces dernières n'auront aucun impact à long terme puisque valeur boursière et valeur fondamentale tendent à se rapprocher.

Malgré l'utilisation de la simulation de Monte-Carlo, le DCF reste une méthode insuffisante dans le cas des entreprises caractérisées par une forte incertitude et une forte flexibilité (TRIGEORGIS, 1996). Par conséquent, une étape complémentaire s'impose ; elle aura pour objectif d'affiner la valeur fondamentale de l'entreprise, en mettant en exergue la part des spéculations à court terme.

• *Étape 4 : Analyse de l'écart dans une perspective optionnelle et retour à l'analyse stratégique et financière.*

Après avoir confronté les deux valeurs, le problème de l'analyse de l'écart éventuel se pose. KESTER (1984) a observé une différence positive entre la valeur boursière et la valeur fondamentale pouvant aller de 10 % à 90 %, associée à des options réelles de croissance. L'analyse optionnelle est à la fois quantitative – au travers de l'estimation de la valeur des options réelles par la formule de BLACK & SCHOLES (1973) – et qualitative (au travers d'une analyse stratégique, qui permet de déterminer la nature et l'origine de l'option). Dans le cas d'un écart négatif, c'est-à-dire lorsque la valeur fondamentale est supérieure à sa valeur boursière (l'entreprise est alors sous-estimée par le marché), l'analyse s'insère dans une démarche optionnelle purement qualitative (analyse stratégique). En effet, l'analyse quantitative rend compte exclusivement des écarts de valeur positifs.

Dans notre étude, nous nous intéressons aux écarts négatifs. Après avoir valorisé l'entreprise à partir des méthodes traditionnelles, nous chercherons à identifier l'existence d'options réelles. Ensuite, nous analyserons l'exercice (ou non) des options, ainsi que les raisons qui expliquent les choix relatifs. Sur cette base, nous reviendrons à l'analyse stratégique de départ.

## L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Afin de satisfaire notre objectif d'explication de la sous-évaluation des entreprises de la Net-économie, nous nous sommes intéressés à l'entreprise eBay. Deux raisons

expliquent ce choix : d'une part, cette entreprise évolue dans un secteur qui se prête particulièrement bien à une analyse optionnelle et stratégique. D'autre part, eBay a connu une déconnexion importante entre sa valeur boursière et sa valeur fondamentale.

Les entreprises de la Net-économie présentent un profil particulier, qui rend l'analyse optionnelle pertinente. En général, elles se caractérisent par l'absence d'un historique comptable utilisable, avec une forte volatilité de leurs revenus et une absence de profits (DAMODARAN, 2000). Leur actif est en grande partie immatériel (HAND, 2000). Elles ne peuvent pas être comparées à des entreprises similaires en phase de maturité puisque le secteur dans lequel elles évoluent est encore jeune (BOUCHER, 2002). Ces caractéristiques rendent l'utilisation des méthodes de valorisation traditionnelles insuffisante. L'utilisation complémentaire de l'approche optionnelle, développée afin de prendre en compte l'incertitude et la flexibilité de certains projets d'investissement, est particulièrement pertinente dans le cas d'eBay. Cette entreprise (créée en 1995) a

pour vocation de mettre en relation des acheteurs et des vendeurs, moyennant une commission versée par le vendeur. eBay, comme la majorité des entreprises de la Net-économie, a mené une politique d'expansion et d'extension. Actuellement, l'entreprise dispose d'une

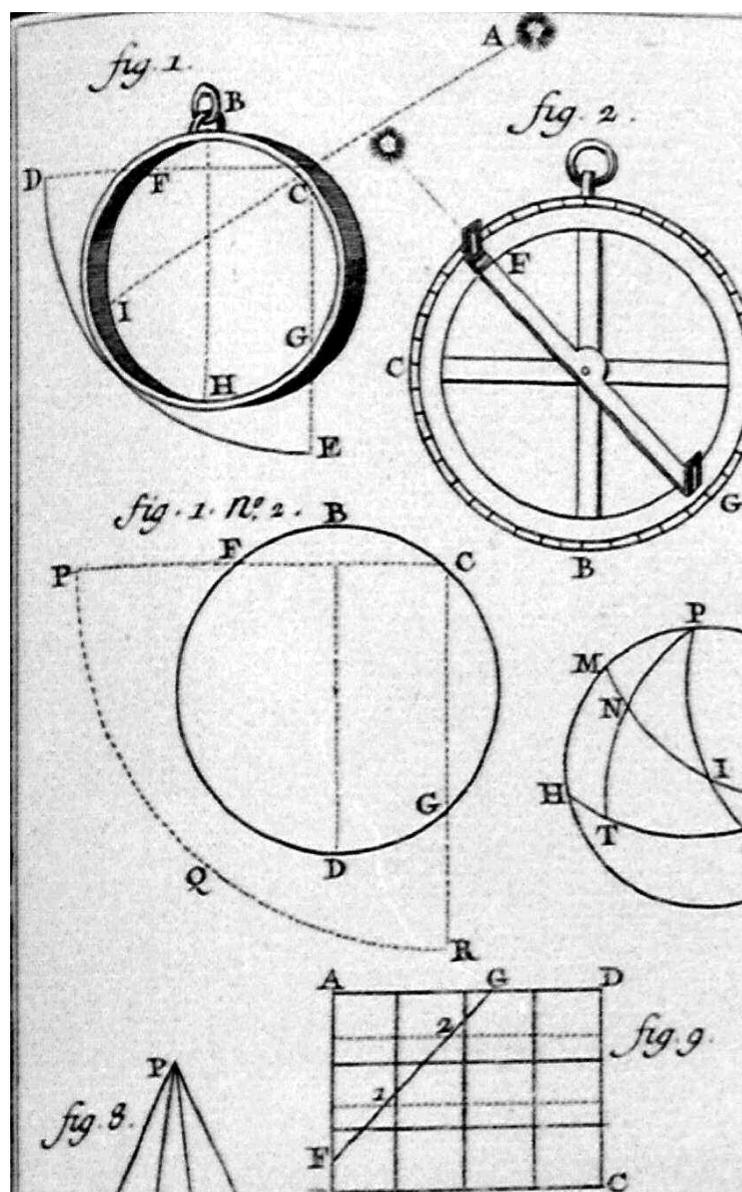
trentaine de sites en langues étrangères, avec des partenariats et des alliances stratégiques. Elle propose également une liste importante de produits (mis en ligne par les vendeurs) et de services variés. Cela rend eBay particulièrement sujette à l'émergence d'opportunités

de croissance et, donc, à celle d'options réelles.

D'autre part, le cours de l'action d'eBay a connu une forte déconnexion entre la valeur fondamentale et la valeur boursière estimées par les analystes du marché. En 2004, la valeur fondamentale devient supérieure à la valeur boursière. Pour les analystes du marché (4), la valeur cible (5) de l'action prévue pour la fin de 2007 varie entre 40 \$ et 45 \$. Toutefois, durant le premier semestre de 2007, l'action a évolué à l'intérieur d'une fourchette allant de 30 \$ à 35 \$. Début 2008, le cours de l'action a chuté au-dessous du seuil symbolique des 30 \$, faisant passer la valeur fondamentale au-dessus de la valeur boursière (Figure 2).

Ainsi, les caractéristiques de l'entreprise et la déconnexion entre valeur fondamentale et valeur boursière font d'eBay un terrain

pertinent, dans le cadre de notre problématique, qui est d'être à même de rendre compte des sous-évaluations d'entreprises, dans un secteur en forte croissance, à l'aune des options réelles.



« Après avoir actualisé ses flux de trésorerie futurs et après avoir intégré le caractère incertain des paramètres de cette approche par la simulation de Monte-Carlo, nous sommes en mesure d'estimer un intervalle de valeurs pour cette entreprise ». "Navigation maritime", planche de l'Encyclopédie de Diderot, XVIII<sup>e</sup> siècle.

(4) Transparency of Analysts' Performance (Lehman Brothers, Merrill Lynch, Bear Stearns, Citigroup, UBS) - 2005-2006-2007.

(5) La valeur-cible est, en fait, la valeur boursière prévue dans les douze mois à venir, par les analystes.



Figure 2 : Cours de bourse de l'action eBay Inc. depuis sa création.  
(Source : <http://finance.yahoo.com>)

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous allons maintenant présenter les résultats et l'analyse de notre étude empirique. Nous concluons par les apports de cette recherche.

### Principaux résultats du modèle

Dans cette partie, nous suivons les étapes du processus dynamique de valorisation qui a été défini dans la première partie. Rappelons que ce processus se décompose en quatre étapes.

- **Étape 1 :** Estimation de la valeur de l'action de l'entreprise au moyen du DCF, sur la base de l'analyse financière et stratégique

Afin de valoriser l'entreprise à partir de la méthode DCF, une analyse stratégique et financière est nécessaire. Nous allons en présenter les principaux points. L'entreprise eBay, fondée en 1995, a été introduite en bourse en 1998. Ce site de ventes aux enchères connaît un succès important depuis 1999. Générant des revenus positifs depuis sa création, son taux moyen de croissance annuelle des dix dernières années s'élève à 69 % (6). Le chiffre d'affaires de l'entreprise, à la fin 2006, est d'environ 6 milliards de dollars, la marge commerciale représentant 24 % du chiffre d'affaires et le résultat net, 18,86 %. Le modèle économique, rentable depuis la création de l'entreprise, devrait maintenir sa croissance dans un secteur évoluant depuis 2000 à un taux de croissance mondial de 25 % (7). Le défi consiste dès lors pour eBay à maintenir sa croissance, face à l'émergence des sites com-

munautaires et des moteurs de recherche (Google, FriendFinder, Facebook, etc.).

À partir de ces informations et en nous basant sur les estimations de croissance des analystes du marché, nous avons trouvé, pour eBay, une valeur début 2007 de 45,72 \$ (8). C'est la méthode DFC qui nous a permis de parvenir à ce résultat (Annexes 1 et 2)

- **Étape 2 :** Application de la simulation de Monte-Carlo afin d'intégrer l'incertitude et d'identifier les déterminants de la valeur.

Ayant établi le modèle DCF, nous mobilisons la simulation de Monte-Carlo, afin : 1) d'intégrer l'incertitude inhérente aux différents paramètres du DCF au travers des intervalles de valeurs et 2) d'analyser la sensibilité de ces différents paramètres et de déterminer la contribution de chacun d'entre eux à la valeur finale de l'action de l'entreprise.

La valeur fondamentale de l'action d'eBay, en mobilisant la simulation de Monte-Carlo, passe à 48,04 \$ (Figure 3).

Par ailleurs, le taux de croissance du chiffre d'affaires est le déterminant clé de la valeur de l'action, avec une contribution à la valeur de 92,7 % (tableau 1).

| Paramètres   | Contribution | Corrélation |
|--------------|--------------|-------------|
| TX DE CR (F) | 92,7 %       | 95,6 %      |
| EBIT/CA      | 6,2 %        | 24,6 %      |
| INV          | 1,1 %        | -10,4 %     |

Tableau 1 : Analyse de sensibilité, Contribution et Corrélation.

(6) Rapports annuels d'eBay entre 1997 et 2007.

(7) Internet Guide Retailer, 2007.

(8) D'après le rapport des analystes (Morgan Stanley, UBS, 2006), la valeur tendrait vers 40 \$. Les approches de ces derniers sont différentes, car elles reposent sur la méthode des multiples (GPS).

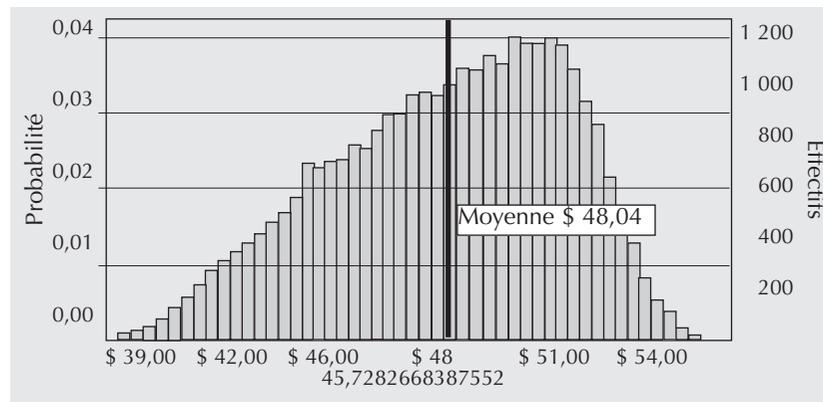


Figure 3 : La valeur de l'action eBay, calculée à partir de la simulation de Monte-Carlo.

(MCHAWRAB S., 2009, à partir des rapports annuels d'eBay 1997-2007)

La simulation de Monte-Carlo nous permet d'affiner le résultat que nous avons trouvé à partir de la méthode du DCF. La valeur fondamentale est donc de 48,04 \$ et la croissance est un déterminant clé de la valeur.

• **Étape 3.** : Confrontation de la valeur estimée par le DCF à la valeur boursière :

L'étape suivante, dans notre démarche de valorisation, consiste à comparer la valeur fondamentale à la valeur boursière. Le marché valorise eBay à 32,91 \$ (9), alors que la valeur par le DCF, en utilisant la simulation de Monte-Carlo, est d'environ 48 \$ : le marché sous-évalue donc l'entreprise.

• **Étape 4.** : Analyse de l'écart dans une perspective optionnelle et retour à l'analyse stratégique et financière

Cette quatrième étape a pour objectif de justifier l'écart existant entre la valeur boursière et la valeur fondamentale, en intégrant une démarche optionnelle et stratégique. Nous avons constaté que la valeur fondamentale était supérieure à la valeur boursière. Ce résultat semble paradoxal, car :

- eBay évolue dans un secteur à forte croissance (d'après Internet Retailers, 2007, le taux de croissance du secteur est de 25 % et, ce, depuis 2001) ;
- eBay est le leader mondial de vente aux enchères (Internet Retailers, 2007 ; CHEDEVILLE, 2006) ;
- eBay est rentable : les rapports annuels de 1997 à 2006 affichent un résultat net positif, avec un résultat d'exploitation dépassant les 20 % de son chiffre d'affaires. eBay est la seule entreprise de la Net-économie qui enregistre des résultats positifs depuis sa création (Figure 4).

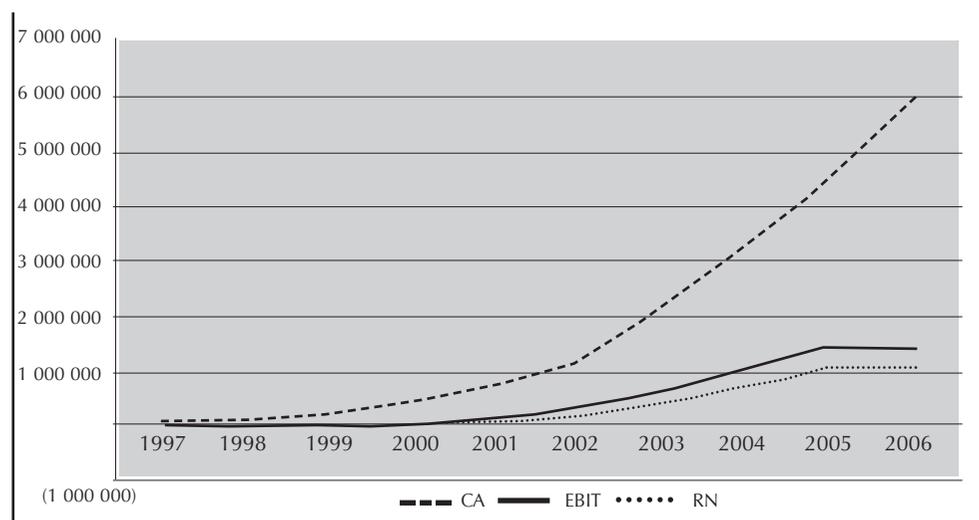


Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires d'eBay depuis sa création.

(MCHAWRAB S., 2009, à partir des rapports annuels d'eBay 1997-2007)

(9) Valeur moyenne du marché en début 2007, le modèle étant basé sur les données du rapport annuel à fin 2006.



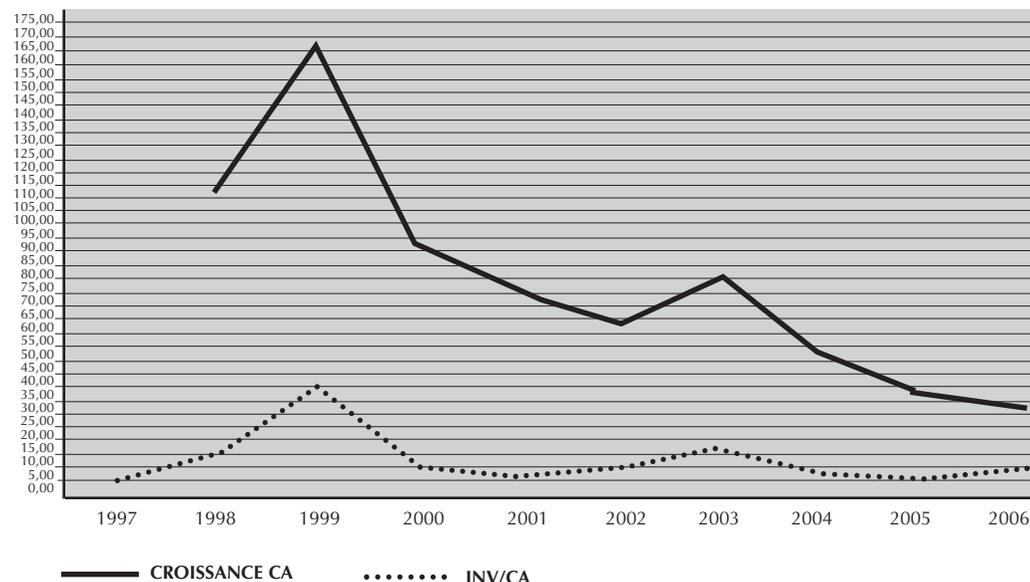


Figure 5 : Ratio Investissements/Chiffre d'affaires et Croissance du Chiffre d'affaires. (MCHAWRAB S., 2009, à partir des rapports annuels d'eBay 1997-2007)

– eBay investit fortement dans la R&D (Figure 5). La moyenne de ses investissements annuels par rapport à son chiffre d'affaires pour les dix dernières années est de 13 %, alors que la moyenne enregistrée par le secteur en 2005 est d'environ 4,76 % (10).

Sur cette base, l'entreprise devrait générer des options réelles de croissance qui, au contraire, rendraient la valeur boursière supérieure à la valeur fondamentale. Le modèle économique d'eBay a généré plusieurs options ; certaines d'entre elles ont été exercées, mais d'autres ne l'ont pas été. Commençons par les options qui ont été identifiées et exercées par eBay. Il s'agit, notamment :

- des options associées au rachat de Paypal : le modèle économique de l'entreprise a évolué à partir de 2002, au travers du rachat du service de sécurisation des transactions monétaires Paypal ;
- des options associées au rachat de Skype : en 2004, eBay achète un logiciel de communication, Skype. L'entreprise a alors pour objectif de renforcer la communication entre les acheteurs et les vendeurs, en leur proposant un service innovant. Pour eBay, cette acquisition était aussi une opportunité d'accroître sa base de clients, au travers des 5 millions d'utilisateurs de Skype (à l'époque).

En ce qui concerne les options qui auraient pu être exercées par eBay, mais qui ne l'ont pas été, on peut citer :

- des options associées à l'importante communauté d'abonnés ; eBay dispose actuellement d'une communauté de 200 millions d'abonnés. eBay est, en effet, la première entreprise à avoir créé un forum de discussion propre à ses clients. Cette base de clients est un gisement d'options, avec notamment la possibilité de

développer des sites de rencontres ou des sites de réseaux sociaux. Cependant, en conservant le caractère anonyme de ses clients, eBay a décidé de ne pas développer cette option (contrairement à d'autres sites, comme meetic.fr, facebook.com ou friendfinder.com) ;

– des options associées à l'infrastructure technologique ; en effet, eBay possède une infrastructure lui permettant de développer des moteurs de recherche. Pourtant eBay n'a pas exercé cette possibilité : il a préféré devenir le plus grand annonceur de Google et Yahoo ! (CHEDEVILLE, 2006) ;

– des options associées à la détention de brevets ; eBay a bénéficié, à sa création, d'une notoriété construite autour de la possibilité de vérifier la crédibilité des internautes-annonceurs, au travers d'un système d'évaluation mutuel. En France, en 1998, il était le seul site à avoir cette possibilité. Ce service n'a pas été breveté. Pourtant, d'autres entreprises de la Net-économie ont réussi à le faire. Ainsi, Amazon, par exemple, a réussi à breveter plusieurs technologies (*search inside the book, one Click shopping*). Ainsi, eBay disposait d'une avance, qu'elle n'a pas su protéger ;

– des options associées à la réputation de l'entreprise ; en effet, eBay se classe, en 2007, parmi les 50 entreprises les plus citées (en 48<sup>e</sup> position) (11) et c'est le 6<sup>e</sup> site le plus visité aux États-Unis en 2007 (12). Les opportunités liées à la réputation, comme, par exemple, l'augmentation des parts de marché, semblent avoir été négligées, notamment au travers de la réaction de l'entreprise face aux problèmes de fraude et d'escroquerie. Des études montrent une réaction pas-

(10) <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>

(11) [http://www.interbrand.com/best\\_brands\\_2007.asp](http://www.interbrand.com/best_brands_2007.asp)

(12) <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1731>

sive de l'entreprise face à celles-ci. Sa réaction, souvent insuffisante, au moyen d'un courrier électronique automatique, sans aucun suivi personnel, est un des problèmes le plus fréquemment abordés dans les forums sur lesquels s'expriment ses clients (CHEDEVILLE, 2006). D'ailleurs, il existe des inquiétudes quant à la croissance du nombre des abonnés. D'après son dernier rapport annuel (2006), eBay dispose d'environ 200 millions d'abonnés. Or, selon des sites de surveillance du trafic sur la Toile (tel Comscore, en 2006), le nombre de ses abonnés actifs est beaucoup moins important (environ 20 millions). En définitive, eBay possède un gisement d'options. Mais la plupart de ces options n'ont pas été systématiquement exploitées. Elles sont même aujourd'hui destructrices de valeur boursière. Ainsi, eBay détenait des avantages concurrentiels qu'elle n'a pas réussi à conserver. Ces options sont maintenant partagées par plusieurs sites, ce qui fait perdre des parts de marché à l'entreprise. Nous avons appliqué le modèle qui nous a permis de mettre en lumière un écart entre la valeur boursière et la valeur fondamentale. Ce modèle nous a, par la suite, permis de comprendre, dans une logique optionnelle, qu'eBay disposait de plusieurs options réelles. Certaines ont été exploitées et d'autres non, faisant perdre de la valeur boursière à eBay.

#### Discussion des résultats

L'analyse illustre, d'une part, le fait que le non-exercice des options peut être destructeur de valeur bour-

sière et, d'autre part, la nécessité non seulement d'identifier et d'exploiter, mais (surtout) de manager l'exercice des options.

Nous avons mis en lumière le fait que la sous-évaluation de la valeur boursière d'eBay pouvait provenir du non-exercice d'au moins un certain nombre d'options. Par exemple, dans notre étude, eBay réduit non seulement la possibilité de mettre en ligne certains sites de réseaux sociaux (comme Facebook, par exemple), mais elle perd également de la valeur boursière. Elle n'exerce pas non plus ses options liées à son infrastructure technologique, à sa possession de brevets ou à sa réputation.

Ainsi, l'approche optionnelle est pertinente pour mettre en exergue le fait que le non-exercice des options peut détruire de la valeur boursière, du fait de la perte de certains avantages concurrentiels au profit des concurrents et des nouveaux entrants sur le marché. Par la même occasion, l'étude de la dimension stratégique des options permet de mettre en lumière certains aspects liés à l'environnement concurrentiel.

La démarche optionnelle suppose que les options soient identifiées et exercées, mais le succès de l'exercice des options dépend d'éléments managériaux. Nous avons vu, dans le cas d'eBay, que certaines options avaient été exercées. L'exercice des options associées à Paypal a été un succès, alors que l'exercice des options associées à Skype fut un échec. Plus précisément, l'acquisition de Paypal (en 2002) a permis à eBay de renforcer son modèle économique, en proposant un service de sécurisation des transactions monétaires. Fin 2006, les revenus de Paypal étaient d'envi-



Figure 6 : L'impact de l'acquisition de Paypal et Skype sur le cours de l'action eBay. (Mchawrab S., 2009, à partir des rapports annuels d'eBay 1997-2007)

ron 24,1 %, avec une croissance de 41 % par rapport à 2005. Cette acquisition a été bien perçue par le marché. Le cours de l'action, inférieur à 60 \$ au moment de l'acquisition, est passé au-dessus de 115 \$ six mois plus tard. L'entreprise, pour la deuxième fois depuis sa création, a eu recours à une division de l'action (septembre 2003). Entre 2003 et 2005, le cours de l'action n'avait cessé d'augmenter, pour atteindre 118 \$. Fin 2005, l'entreprise a décidé d'acheter Skype. L'objectif était double : il s'agissait, d'une part, de renforcer son modèle économique en proposant un service de communication, d'autre part, de maintenir un taux de croissance élevé en sollicitant les cinq millions abonnés de Skype. Cette décision stratégique a été prise alors qu'en dépit de résultats financiers satisfaisants (croissance du chiffre d'affaires, résultat net plus important que prévu), de fortes inquiétudes commençaient à émerger sur la capacité de la société à maintenir une croissance et une rentabilité élevées. Pourtant, l'acquisition de Skype a été un échec au niveau financier (les revenus de Skype représentant 2,5 % du chiffre d'affaires d'eBay, fin 2006) (13), entraînant ainsi une chute progressive du cours de l'action. L'action est passée au-dessous du seuil des 40 \$ en début 2006 (Figure 6). La chute s'est poursuivie en 2007. Début 2008, le cours de l'action est passé sous le seuil des 30 \$, malgré une légère amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Depuis cette date, la valeur boursière de l'action est inférieure à sa valeur fondamentale. En définitive, eBay a voulu profiter (en vain) du succès de l'acquisition de Paypal en répétant la même opération avec Skype. La mauvaise gestion de cette acquisition, notamment au niveau de l'intégration de ce nouveau service à sa propre infrastructure, est une des raisons de cet échec. La nature de ce service (communication entre internautes) ne correspondait ni à la typologie de la clientèle d'eBay (acheteurs et vendeurs anonymes), ni au fondement de son modèle économique. Cet échec a fortement pénalisé le cours en bourse de son action et la déception des actionnaires a été d'autant plus importante que Paypal avait été un succès. En définitive, une fois les options identifiées, il ne suffit pas de les exercer au bon moment : encore faut-il en manager l'exercice. La dimension managériale est déterminante, dans ce processus. Dans ce cadre, il semble que les éléments managériaux déterminent l'efficacité d'une stratégie optionnelle.

## CONCLUSION

La mise en perspective de la notion d'option réelle nous a permis de mettre en exergue l'importance qu'il y a à

(13) Rapport annuel d'eBay, 2006

combiner les approches traditionnelles et l'approche optionnelle et stratégique. À l'issue de cette démonstration, nous avons proposé un modèle combinant les différentes approches. L'application de ce modèle à eBay, une entreprise particulièrement pertinente, car propice à l'émergence d'options réelles et sujette à des sous-évaluations, nous a permis d'aboutir à certains résultats. Nous avons montré, d'une part, que l'approche par les options réelles, dans le cas d'une sous-évaluation, était pertinente. D'autre part, cette étude montre que les éléments managériaux déterminent l'efficacité d'une stratégie optionnelle. En effet, la seule identification des options et l'exercice associé ne suffisent pas. Le concept d'option réelle et son application au management sont des projets émergents. Nous pensons que l'introduction d'une mentalité optionnelle dans l'organisation peut conduire l'entreprise à gérer différemment et mieux. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AKALU (M.) & TURNER (J.), Investment Appraisal Process, *ERIM Report Series*, Rotterdam, 2000.
- AMRAM (M.) & KULATILAKA (N.), Strategy and Shareholder Value Creation: The Real Options Frontier, *Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 13, 2000.
- ANKUM (L.) & SMIT (Han T.), A Real Options and Game-Theoretic Approach to Corporate Investment Strategy Under Competition, *Financial Management*, Volume 22 (3), 241-250, 1993.
- BAUCHOT (M.) & JACQUET (D.), Application de la théorie des options à l'évaluation des projets de recherche et développement: présentation de la problématique, *Annales de Management*, Tome II –Contributions, Nancy, 1992.
- BLACK (F.) & SCHOLES (M.), The pricing of options and corporate liabilities, *Journal of Political Economy*, Volume 81, 637-659, 1973.
- BOUCHER (C.), *La Valorisation des Sociétés de la Nouvelle Économie par les Options Réelles : vertiges et controverses d'une analogie*, Université Paris-Nord, CEPN CNRS UMR 71-15, 2002.
- BOWMAN (E. H.) & HURRY (D.), Strategy through the option lens: An integrated view of resource, investments and the incremental-choice process, *Academy of Management Review*, Volume 18, 1993.
- BRENNAN (M. J.) & SCHWARTZ (E. S.), Evaluating Natural Resource Investments, *Journal of Business*, University of Chicago Press, Volume 58, 1985.
- BRUUN (S.) & BASON (P.), *Potential Problems when applying Real Options*, Working Paper, 2001.
- CHEDEVILLE (M.-T.), *J'eBay J'eBay pas*, Clamecy, Éditions Léo Scheer, 2006.

- DAMODARAN (A.), *Damodaran on valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, New York, Wiley & Sons, Inc, 1994.
- DAMODARAN (A.), *Finance d'entreprise*, Bruxelles, De Boeck, 2006.
- DIXIT (A.) & PINDYCK (R.), *Investment Under Uncertainty*, Princeton, Princeton University Press, 1994.
- DUBOCAGE (E.), Les options réelles : Un outil théorique adapté à l'évaluation des start-up financées par le capital-risque ?, *Document CEPN*, 2003.
- HAND (J.), *Profits, Losses and the Non-Linear Pricing of Internet Stocks*, Chapel Hill, Miméo, University of North Carolina, 2000.
- JACQUET (Dominique), Les Options Réelles, une approche au service de l'innovation, *Encyclopédie de l'Innovation*, p.233-253, 2001.
- JACQUET (D.), Les options réelles, une approche financière au service de l'innovation, *Encyclopédie de l'Innovation*, Paris, Economica, 2003.
- KESTER (W. C.), Today's Options for Tomorrow's Growth, *Harvard Business Review*, March-April, 153-160, 1984.
- LAUTIER (D.), Les Options réelles : une idée séduisante, un concept utile et multiforme, un instrument facile à créer mais difficile à valoriser, *Document CEREG*, Université Paris IX, 2001.
- LAW (A.) & KELTON (D.), *Simulation Modeling and Analysis*, New York, McGraw-Hill, 2000.
- LIEBERMAN (Marvin .B) & MONTGOMERY (David B.), First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, Volume 9, 41-58, 1988.
- LINT (O.) & PENNING (E.), *The Option Approach to the New Product Development Process, paper presented at the Annual Product Development & Management Association Conference*, Marco Island, Florida (1999, October 19-23), 1998.
- MCHAWRAB (S.), *Apports des méthodes optionnelles à la valorisation des entreprises de la Net-économie*, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2009.
- MYERS (S. C.), « Determinants of Corporate Borrowing », *Journal of Financial Economics*, Volume 5, 1977.
- MYERS (S. C.), Interaction in corporate financing and investment decisions-implications for capital budgeting, *The Journal of Finance*, Volume XXIX, N°1, 1974.
- PEREZ (M.), La gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles, *Management et Avenir*, mai, n°12, 2007.
- PHILIPPE (H.), *Les Options Réelles : Modèle financier ou Modèle de gestion*, Université Paris IX, 2004.
- PHILIPPE (H.), « Corporate Governance: A New Limit to Real Options Valuation? », *Journal of Management and Governance*, Volume 9, N° 2, 2005.
- SCHWARTZ (E. S.) & MOON (M.), Rational Pricing of Internet Companies Revisited, *The Financial Review*, Volume 36, 7-26, 2001.
- SIEGEL (D. R.), SMITH (J. L.) & PADDOCK (James L.), Valuing Offshore Oil Properties with Option Pricing Models, *MIT Press*, Volume 103, 1987.
- TRIGEORGIS (L.), The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Options, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Volume 28, n° 1, mars, 1993.
- TRIGEORGIS (L.), *Real Options in Capital Investment: Models, Strategies and Application*, Londres, Praeger, 1995.
- TRIGEORGIS (L.), *Real options - Managerial flexibility and strategy in resource allocation*, Cambridge, The MIT Press, 1996.
- TRIGEORGIS (L.), *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, Cambridge, The MIT Press, 1998.

## Annexe 1

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Compte de résultat</b>                                |             |
| EBIT (2006) =  | \$ 1 423,00 |
| Frais financiers =                                       | \$ 6,00     |
| Investissement =   | \$ 515,00   |
| Amortissement =  | \$ 771,00   |
| Chiffre d'affaire =                                      | \$ 5 969,00 |
| <b>Compte de bilan</b>                                   |             |
| 2006   |             |
| Dettes financières (Valeur comptable) =                  | \$ 70,00    |
| Capitaux propres (Valeur comptable) =                    | \$ 8 034,00 |
| Trésorerie Actif   | \$ 3 204,00 |
| Autres Actifs  | \$ 7 227,00 |
| <b>Impôt</b>   |             |
| Déficits cumulés =                                       | \$ -        |
| TIS =  | 35,00 %     |
| Beta =   | 3,25        |
| Coûts de la dette =                                      | 8,00 %      |
| Dettes financières (Valeur du marché)                    | \$ 71,60    |
| <b>Les hypothèses de la période de croissance stable</b> |             |
| Taux de croissance =                                     | 5,00 %      |
| EBIT/Chiffre d'affaire =                                 | 30,00 %     |
| Leverage prévue =  | 15,00 %     |
| Beta =   | 1,10        |
| Coûts de la dette =                                      | 5,20 %      |
| ROC =  | 16,94 %     |
| <b>Autres données</b>                                    |             |
| Nombre d'actions   | 1 425       |
| Cours de l'action  | \$ 34,00    |
| Nombre des stock options                                 | 75          |
| Prix d'exercice moyen prévu =                            | \$ 26,27    |
| Durée d'exercice moyenne prévue =                        | 3           |
| Volatilité de cours de l'action =                        | 36 %        |
| Taux sans risque =                                       | 4,20 %      |
| Prime de risque =  | 4,00 %      |

## Annexe 2

|                                    | Base        | 1          |
|------------------------------------|-------------|------------|
| Taux de croissance                 |             | 20,00 %    |
| Chiffre d'affaire (CA)             | \$ 5 969    | \$ 7 163   |
| Marge opérationnelle               | 23,84 %     | 22,00 %    |
| EBIT                               | \$ 1 423    | \$ 1 891   |
| Impôt                              | \$ 498      | \$ 662     |
| EBIT (1-t)                         | \$ 925      | \$ 1 229   |
| + Amortissement                    | \$ 771      | \$ 1 110   |
| - Investissement                   | \$ 515      | \$ 1 203   |
| - Var BFR                          | - \$ 205    | - \$ 494   |
| FCF                                | \$ 1 386    | \$ 1 630   |
| RAN négatif                        | \$ 0        | \$ 0       |
| <b>Valeur Terminal</b>             |             |            |
| <b>Calcul du coût des capitaux</b> |             |            |
| Taux d'impôt                       | 35,00 %     | 35,00 %    |
| Ratio d'endettement                | 0,15 %      | 0,15 %     |
| Beta                               | 3,25        | 3,25       |
| Coût des capitaux propres          | 17,70 %     | 17,70 %    |
| Taux d'intérêt/dettes              | 8,00 %      | 8,00 %     |
| Taux d'intérêt/dette après impôt   | 5,20 %      | 5,20 %     |
| CMPC                               | 17,68 %     | 17,68 %    |
| Capitaux investis (CI)             | \$ 8 104,00 | \$ 7 770   |
| Taux d'investissement              | - 49,81 %   | - 32,65 %  |
| Var CA/Var CI                      |             | (3,57)     |
| ROC                                |             | 12,64 %    |
| <b>Present value calculations</b>  |             |            |
| CMPC cumulé                        |             | 1,17681555 |
| FCF actualisé                      |             | \$ 1 155   |
| Valeur terminale actualisée        |             |            |

## Valorisation

|  |           |
|--|-----------|
| Somme des FCF actualisées en période de forte croissance = | \$ 12 697 |
| Valeur actualisée de la VT =                               | \$ 44 957 |
| Valeur du capital investi =                                | \$ 57 654 |
| + Trésorerie nette =                                       | \$ 10 434 |
| Valeur de l'entreprise =                                   | \$ 68 085 |
| - Dettes =   | \$ 72     |
| Valeur des capitaux propres =                              | \$ 68 013 |
| - Valeur des stock options =                               | \$ 1 382  |
| Valeur nette des capitaux propres =                        | \$ 66 632 |
| Valeur intrinsèque de l'action =                           | \$ 45,73  |



| 2        | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10        | Terminal  |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 20,00 %  | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 20,00 %   | 5 %       |
| \$ 8 595 | \$ 10 314 | \$ 12 377 | \$ 14 853 | \$ 17 823 | \$ 21 388 | \$ 25 666 | \$ 30 799 | \$ 36 958 | \$ 38 806 |
| 22,00 %  | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 22,00 %   | 30,00 %   |
| \$ 1 891 | \$ 2 269  | \$ 2 723  | \$ 3 268  | \$ 3 921  | \$ 4 705  | \$ 5 646  | \$ 6 776  | \$ 8 131  | \$ 11 642 |
| \$ 662   | \$ 794    | \$ 953    | \$ 1 144  | \$ 1 372  | \$ 1 647  | \$ 1 976  | \$ 2 372  | \$ 2 846  | \$ 4 075  |
| \$ 1 229 | \$ 1 425  | \$ 1 770  | \$ 2 124  | \$ 2 549  | \$ 3 058  | \$ 3 670  | \$ 4 404  | \$ 5 285  | \$ 7 567  |
| \$ 1 110 | \$ 1 332  | \$ 1 599  | \$ 1 918  | \$ 2 302  | \$ 2 763  | \$ 3 291  | \$ 3 946  | \$ 4 758  | \$ 5 758  |
| \$ 1 203 | \$ 1 444  | \$ 1 733  | \$ 2 079  | \$ 2 495  | \$ 2 994  | \$ 3 593  | \$ 4 312  | \$ 5 174  | \$ 6 133  |
| -\$ 494  | -\$ 593   | -\$ 712   | -\$ 854   | -\$ 1 025 | -\$ 1 230 | -\$ 1 476 | -\$ 1 771 | -\$ 2 126 | -\$ 2 538 |
| \$ 1 630 | \$ 1 956  | \$ 2 348  | \$ 2 817  | \$ 3 381  | \$ 4 057  | \$ 4 854  | \$ 5 774  | \$ 6 835  | \$ 8 063  |
| \$ 0     | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      |

\$ 179 373

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % | 35,00 % |
| 0,15 %  | 0,15 %  | 0,15 %  | 0,15 %  | 3,12 %  | 3,86 %  | 5,10 %  | 7,57 %  | 15,00 % | 15,00 % |
| 3,25    | 3,25    | 3,25    | 3,25    | 2,82    | 2,39    | 1,96    | 1,53    | 1,10    | 1,10    |
| 17,70 % | 17,70 % | 17,70 % | 17,70 % | 15,98 % | 14,26 % | 12,54 % | 10,82 % | 9,10 %  | 9,10 %  |
| 8,00 %  | 8,00 %  | 8,00 %  | 8,00 %  | 7,80 %  | 7,75 %  | 7,67 %  | 7,50 %  | 7,00 %  | 7,00 %  |
| 5,20 %  | 5,20 %  | 5,20 %  | 5,20 %  | 5,07 %  | 5,04 %  | 4,98 %  | 4,88 %  | 4,55 %  | 4,55 %  |
| 17,68 % | 17,68 % | 17,68 % | 17,68 % | 15,64 % | 13,90 % | 12,15 % | 10,37 % | 8,42 %  | 8,42 %  |

|           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| \$ 7 368  | \$ 6 887  | \$ 6 309  | \$ 5 616  | \$ 4 784  | \$ 3 785  | \$ 3 001  | \$ 2 496  | \$ 2 346 | \$ 3 783 |
| - 32,65 % | - 32,65 % | - 32,65 % | - 32,65 % | - 32,65 % | - 32,65 % | - 21,36 % | - 11,48 % | - 2,83 % | 18,99 %  |
| (3,57)    | (3,57)    | (3,57)    | (3,57)    | (3,57)    | (3,57)    | (5,46)    | (10,16)   | (41,17)  | 1,29     |
| 15,82 %   | 20,02 %   | 25,70 %   | 33,67 %   | 45,39 %   | 63,94 %   | 99,96 %   | 146,74 %  | 211,75 % | 322,53 % |

|             |           |             |             |             |             |             |             |              |
|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 1,384894847 | 1,6297658 | 1,917933738 | 2,257054253 | 2,610053503 | 2,972954035 | 3,334308662 | 3,680067763 | 3,9898837467 |
| \$ 1 177    | \$ 1 200  | \$ 1 224    | \$ 1 248    | \$ 1 295    | \$ 1 365    | \$ 1 336    | \$ 1 334    | \$ 1 362     |
|             |           |             |             |             |             |             |             | \$ 44 957    |

|              | VAL     | MIN     | MAX     |
|--------------|---------|---------|---------|
| TX DE CR (F) | 20,00 % | 15,00 % | 30,00 % |
| TX DE CR (S) | 5 %     | 4 %     | 6 %     |
| EBIT/CA      | 22,00 % | 18,80 % | 31,70 % |
| INV          | 14,00 % | 7,43 %  | 16,88 % |



# EST-IL DANS L'INTÉRÊT D'UN CV DE « FAIRE DES HISTOIRES » ? <sup>(1)</sup>

La forme récit est à la mode (BOYCE, 1997, RHODES et BROWN, 2005, GIROUX et MAROQUIN, 2005 pour des revues de la littérature), qu'elle soit encensée pour sa capacité à créer du sens ou qu'elle soit accusée d'être au service de sombres objectifs de manipulation (SALMON, 2007). Dans un processus de recrutement, un *curriculum vitae* (CV dans la suite du texte) est un document qui se situe à la rencontre de ces deux dimensions : il s'agit que la présentation du candidat soit suffisamment claire pour être compréhensible et séduisante pour être retenue. Aussi notre question de recherche est-elle la suivante : un CV présentant de fortes propriétés narratives a-t-il plus de chances d'être retenu, dans un processus de sélection ?

Par **Thierry BOUDES\***, **Loïc CADIN\*\*** et **Jean PRALONG\*\*\***

## UN CV SE DOIT D'ÊTRE UNE LISTE, ET SURTOUT PAS UN RÉCIT...

La première démarche d'un candidat est probablement de faire appel aux conseils d'experts. Les manuels destinés aux candidats sont nombreux ; leurs auteurs présentent les recruteurs comme des enquêteurs à la recherche des meilleures compétences. Puisque le processus de recrutement apparaît comme un exercice d'objectivation, le CV devrait obéir à des normes très précises (nombre de pages, disposition des expériences...). Les candidats sont donc invités à aider les recruteurs en listant clairement et explicitement leurs compétences et expériences. La banalité et le classicisme seraient à rechercher dans la forme, pour rassurer le lecteur, mais aussi pour valoriser le fond.

Les risques invoqués sont dissuasifs : « L'originalité n'est pas une valeur très développée dans le domaine du recrutement. Le recruteur cherche avant tout de l'assurance, des certitudes... Il est souvent plus facile de mettre des doutes dans l'esprit du recruteur que des certitudes » (BARRIER 2004). Ou encore : « Quel usage en sera fait par ceux qui le liront ? L'objectif des lecteurs est de trouver ce qu'ils cherchent en quelques coups d'œil... Il faut quelques secondes pour que l'œil se fasse une opinion... Il faut beaucoup moins de temps pour mettre un CV sur la pile des réponses négatives que pour accepter de le considérer en profondeur et d'aller jusqu'à convoquer un candidat en entretien » (*Ibidem* p. 17-18).

C'est la simplicité et la clarté qui seraient donc attendues pour convaincre des recruteurs réputés rationnels et avertis au risque : « le CV n'est pas un roman »

\* Docteur ès-Sciences de Gestion, Professeur Associé – ESCP Europe.

\*\* Docteur ès-Sciences de Gestion, Professeur – ESCP Europe.

\*\*\* Professeur assistant – Rouen Business School, Département Management et Stratégie.

(1) De précédentes versions de cet article ont été présentées aux colloques « Carrières » (Lyon, 2007), EGOS (2008) et AGRH (Dakar, 2008).

(VERMES 2006). Bref, le CV a tout intérêt à prendre la forme d'une liste et à fuir tout ce qui s'apparente à un récit, de près ou de loin.

Malgré ce militantisme rationalisateur dans les politiques et les outils, la forme narrative n'est pas absente des recherches relevant du champ de la GRH. On peut écrire, sans choquer quiconque, que les CV sont des défis narratifs doubles. En effet, le recrutement et la lecture d'un CV se trouvent au carrefour de deux processus de création de sens : l'un est mené par le candidat, qui a reformulé son histoire lors de la rédaction ; l'autre incombe au recruteur, qui doit prendre une décision face à un document qui ne reflète qu'imparfaitement son auteur. Le CV se présente donc comme un objet paradoxal : il relève d'un genre qui, en première analyse, relève plutôt de la liste factuelle, mais il exprime un travail de création de sens qui mobilise l'identité du sujet et qui s'exprime plutôt dans un récit. On peut donc imaginer que des CV pourraient posséder des propriétés narratives, malgré les contraintes de genre. La lecture du CV est, elle aussi, un exercice paradoxal. Ici encore, l'objectivité prescrite et recherchée cohabite mal avec la nécessité de construire l'image d'un personnage dans toute sa complexité. Si la première tend vers la liste, la seconde s'exprime mieux dans la forme récit. On peut donc imaginer que le CV le plus efficace, celui qui permet au lecteur de se construire une image du candidat, serait celui qui permettrait de construire du sens et donc posséderait des propriétés narratives.

Les manuels de conseils aux rédacteurs de CV n'ignorent pas les conditions de lecture d'un CV. Ils en tirent principalement des conséquences pour la mise en page et la composition graphique. Ils conseillent un CV d'une seule page, clair, structuré et harmonieux. Un exercice de mise à distance visuelle du document est parfois recommandé : on n'en distingue plus le contenu, mais on en devine suffisamment la forme pour apprécier si les pavés rédactionnels sont distincts, équilibrés et appréhendables au premier coup d'œil. Les recruteurs expliquent qu'ils cherchent à reconstituer l'histoire du sujet, lorsqu'ils lisent un CV et que c'est un exercice difficile, tant il contient d'informations à articuler en un temps record. Les qualités graphiques et de mise en page suffisent-elles à faciliter cette élaboration ?

Notre question de recherche prend sa source dans ce paradoxe entre le genre CV, qui prescrit la liste comme format, et l'histoire de vie que présente un CV, qui supposerait un format narratif pour en restituer la richesse. Nous cherchons à instruire deux questions :

- comment spécifier les caractéristiques d'un CV qui facilitent la mise en récit ?
- un CV qui facilite la mise en récit a-t-il plus d'impact et permet-il au candidat de franchir l'épreuve de sa convocation à un entretien ?

Notre étude a une visée exploratoire. Après avoir établi comment on peut mesurer la narrativité d'un CV, en s'appuyant sur les propriétés du récit, nous présenterons l'analyse d'un cas réel de recrutement. Puis nous évaluerons le lien entre la performance narrative observée et le sort de ces CV dans le processus de recrutement.

## COMMENT DÉFINIR LE NIVEAU DE NARRATIVITÉ D'UN CV : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE CARACTÉRISATION

Le caractère plus ou moins narratif d'un texte n'est pas facile à définir. Même au sein de la narratologie, la discipline qui se donne pour objet l'étude des récits, les débats sont nombreux quant aux critères à retenir pour qualifier de narratif un texte (RUDRUM, 2005 et RYAN, 2006, pour un aperçu récent). Aussi, pour caractériser le niveau de narrativité des CV, nous avons défini notre propre outil d'analyse, à partir de différents travaux de synthèse sur la structure des récits (parmi lesquels KINDT et MÜLLER, 2003, BOJE, 2001; BAL, 1997; ADAM, 1996; RIMON-KENAN, 1983). Bien entendu, un CV ne se présente pas comme un roman. Mais notre raisonnement prend pour point de départ la théorie de la réception. Cette théorie considère que c'est le récepteur (le lecteur, dans le cas d'un roman) qui décide de traiter un texte comme un texte narratif, à partir de certains indices qui lui sont fournis. La logique de notre cadre d'analyse consiste à proposer des attributs d'un CV qui peuvent déclencher ce traitement narratif. Nous avons regroupé ces attributs en six catégories : la division en périodes (identifier un début, un milieu et une fin), le héros, la quête, la logique de progression, les compétences et la morale. Nous allons, à présent, les commenter plus en détail.

### LA DIVISION EN PÉRIODES

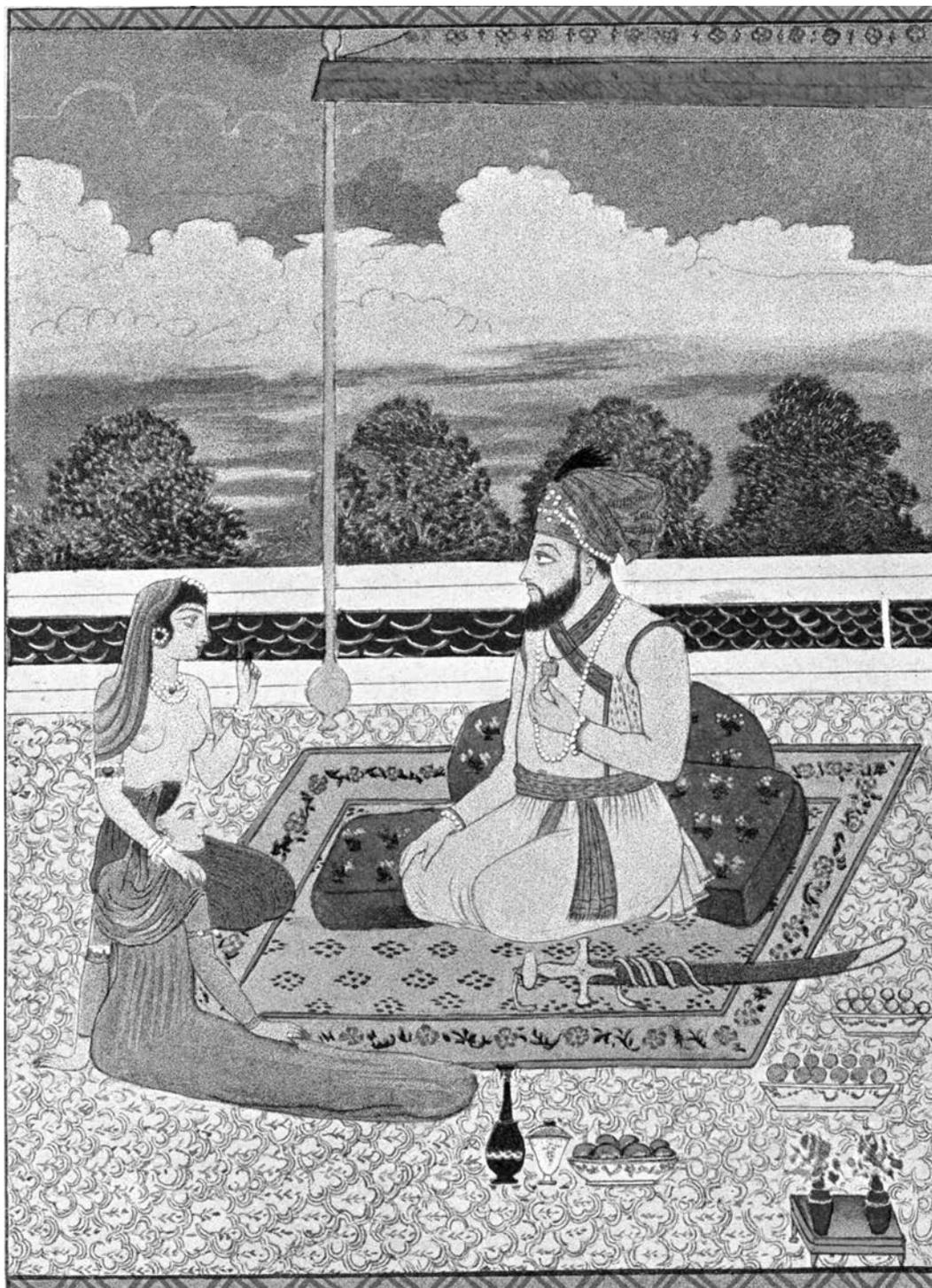
- *Le début de l'histoire* : les histoires commencent *in media res*, comme le dit l'expression latine, c'est-à-dire au beau milieu de l'action. Notre premier critère vise à caractériser si le CV commence au niveau du baccalauréat, en respectant les canons des manuels de rédaction de CV ou bien s'il s'éloigne de cette règle en créant un décalage.
- *La périodisation* : une histoire s'organise en épisodes ; un livre se structure en chapitres. Le choix d'un découpage en épisodes n'est pas anodin : il guide l'interprétation que fera le lecteur de la séquence.
- *Les distorsions narratives* : la séquence seule ne suffit pas. Dans un roman, certains chapitres « durent », dans la vie des personnages, quelques minutes, tandis

que d'autres chapitres résument des années entières. Un CV repose sur le même principe, développant de façon la plus détaillée les épisodes les plus pertinents pour le poste visé.

• *La coda* : LABOV et WALETZKY (1967) rappellent que tout bon conteur cherche à éviter que son audience lui rétorque « et alors ? », ce qui marquerait l'échec de son histoire. Le CV parvient-il à éviter ce risque du « et alors ? » ?

## LE HÉROS DE L'HISTOIRE

Un récit n'est pas seulement une séquence d'épisodes ; il met en scène des personnages. Comme le souligne Aristote, un récit traite d'hommes agissants. Comme un CV tient de l'autobiographie, ces rubriques visent à caractériser le personnage central de l'histoire, à savoir le candidat.



© Coll. KHARBINE\_TAPABOR

« Tout bon conteur cherche à éviter que son audience lui rétorque “et alors ?”, ce qui marquerait l'échec de son histoire ». *“Schéhérazade contant”*, miniature originale d'un manuscrit persan des Mille et Une Nuits.

- *Les éléments initiatiques* : les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent personne. Une histoire sans épreuves ni défis ne présente que peu d'intérêt. Cette rubrique cherche donc à caractériser si le CV introduit ou non des épreuves qui permettent de mettre en scène l'acquisition de compétences de la part du candidat.

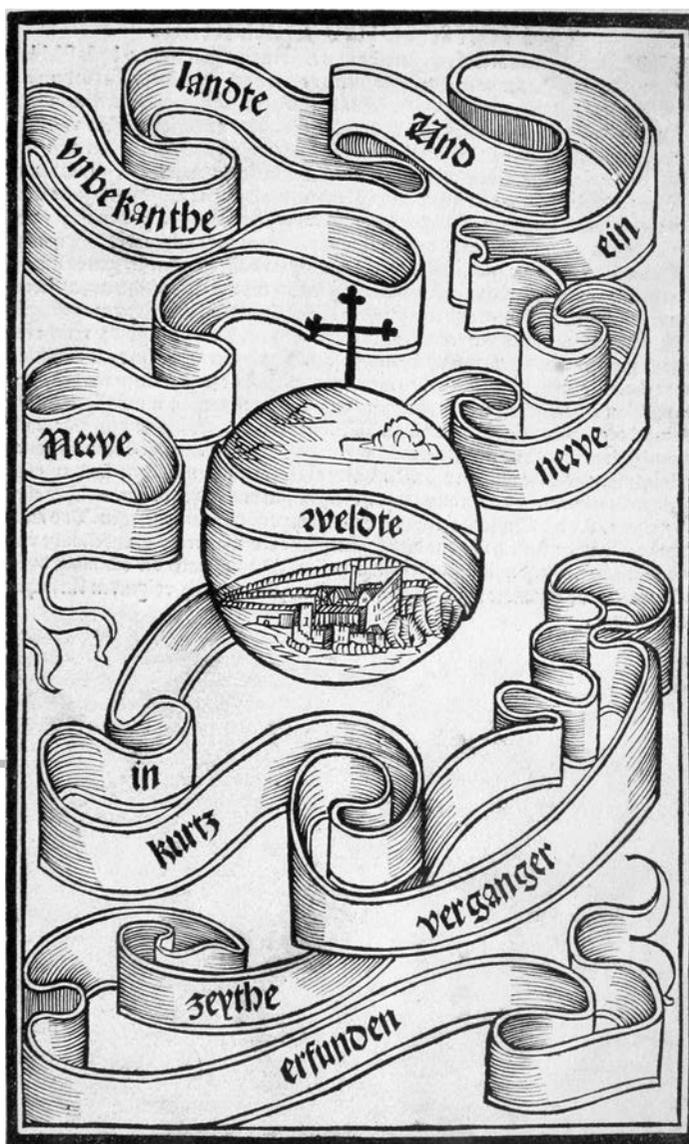
- *Le décor dominant* : dans un roman, le personnage principal n'évolue pas dans le vide, le contexte qui l'environne est fondamental. Dans un CV, dresser le paysage dans lequel le personnage évolue est un point capital pour définir le type d'environnement auquel le candidat est habitué.

- *L'existence d'un stéréotype* : dans les récits, certains types de personnages sont récurrents, comme, par exemple, le gentil policier et le méchant policier. Cette prévisibilité facilite la compréhension. Un CV peut aussi recourir à ce processus pour faciliter l'interprétation par le lecteur.

## LA QUÊTE

N'importe quelle histoire peut être analysée comme une quête visant à passer d'un état stable du monde à un autre. La quête est tellement associée à la notion de récit qu'elle justifie la comparaison d'une histoire avec un voyage. Les critères suivants cherchent à qualifier dans quelle mesure le CV insiste ou non sur cette dimension ;

- *L'évocation d'une quête dépassant la simple recherche d'un poste* : une histoire se comprend en réinterprétant à partir de la fin. C'est sur ce mécanisme que joue le suspense, en envoyant le lecteur sur de fausses pistes d'interprétation de la fin possible. Aussi, disposer d'une hypothèse de fin possible aide à l'interprétation.



« N'importe quelle histoire peut être analysée comme une quête visant à passer d'un état stable du monde à un autre. La quête est tellement associée à la notion de récit qu'elle justifie la comparaison d'une histoire avec un voyage ». *“Le premier recueil de récits de voyage” par Francazano de Montalbodo, Nuremberg, 1508*

Cette question cherche à définir si le CV permet de comprendre où veut aller le candidat :

- *Une cohérence entre la candidature et les précédentes fonctions* : un événement prend un sens lorsqu'il parvient à être intégré à une intrigue qui l'englobe et l'informe. En toute logique, le poste visé doit donc s'intégrer harmonieusement aux épisodes précédents introduits dans le CV ;

- *La mise en scène d'une force motrice* : certains personnages fictifs suivent une quête qui les conduit d'épisodes en épisodes, comme, par exemple, la quête de la vérité, pour les personnages de la série télévisée X-Files. Cette rubrique cherche à capturer si cette idée est présente dans le CV.

## LA LOGIQUE DE PROGRESSION

GERGEN et GERGEN (1986) suggèrent qu'un récit tire sa force notamment de sa capacité à fonder un objectif qui importe au héros et à montrer, au fil des épisodes, si celui-ci s'en rapproche, ou non. Ils appellent 'pente narrative' cette idée. Les trois prochaines rubriques visent à caractériser « la pente narrative » d'un CV :

- *Les indicateurs de réalisation* : pour marquer une trajectoire, il faut des points de repère, comme les bornes kilométriques, qui balisent un cheminement. Des indicateurs de réalisation permettent de matérialiser ce cheminement ;
- *La dramatisation des épreuves* : un cheminement sans encombre manifeste une progression, un cheminement réussi malgré des épreuves témoigne à la fois d'une progression et d'un ensemble de compétences.

Cette rubrique cherche à caractériser si d'éventuelles épreuves sont présentes et si elles sont exploitées en termes d'intensité dramatique ;

- *La forme de la trajectoire* : selon GERGEN et GERGEN (1986), un récit peut présenter trois types de pentes narratives, à savoir la progression, la régression ou la stagnation.

## L'ARTICULATION ENTRE LES ÉPISODES

Une suite d'épisodes ne fait pas plus un récit qu'un tas de pierres ne fait une maison. C'est l'intrigue qui tient les épisodes entre eux, dans un récit, en instaurant une forme de cohérence. Cette partie s'attache à ce point. Les apprentissages sont une façon de créer de la cohérence entre les épisodes, ils consistent à dresser des apprentissages de chaque épisode, qui viennent nourrir le suivant. Cette rubrique cherche à qualifier si ce dispositif est utilisé.

La mise en valeur de l'articulation entre les épisodes : dans un roman, chaque chapitre prépare le chapitre (ou les chapitres) suivant(s) en donnant des informations qui seront ensuite reprises ou exploitées. Le CV procède-t-il de même, d'une rubrique à l'autre ?

La découverte de soi, au fil des épisodes : dans les romans d'apprentissage, un ressort narratif consiste à faire apparaître une stabilisation du héros au fil des épisodes successifs et ce, malgré leur diversité. Cette rubrique vise à déterminer si cet effet est exploité ou non dans le CV.

## LA MORALE DE L'HISTOIRE

Les récits mettent en scène des conflits. Mais d'un autre côté, la plupart des histoires offrent une clôture, une « chute », comme l'on dit à propos des histoires drôles. Ainsi, nombreuses sont les histoires qui montrent comment un conflit peut se résoudre. C'est à partir de cet effet que se construit la morale de l'histoire. Le scénariste américain McKee, qui a écrit à plusieurs reprises dans la *Harvard Business Review*, avance la notion « d'idée de contrôle » (*controlling idea*). Pour lui, « l'idée de contrôle » permet de résumer ce que l'histoire cherche à transmettre comme message. Ainsi, dans le cas de la série Colombo, pour MCKEE (1997 :117) « l'idée de contrôle » est la suivante : « la justice est rétablie parce que le héros est plus intelligent que le criminel ».

Nous cherchons à capturer la « morale » du CV au travers de trois questionnements. D'une part est-ce que le CV se construit autour d'oppositions fondamentales, comme, par exemple, origine modeste *versus* ascension sociale ? D'autre part, nous opérationnalisons la notion d'idée de contrôle à deux niveaux : au

niveau du texte, en déterminant si le CV file une métaphore qui peut le résumer (comme, par exemple, la métaphore sportive) et au niveau de l'impression que laisse le CV, en envisageant si, oui ou non, un proverbe ou une maxime permet de résumer le CV. Ces différentes rubriques aboutissent au tableau récapitulatif de la page suivante.

## ÉVALUER L'INFLUENCE DE LA « DOSE DE RÉCIT » DANS UN CV : ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

Cette seconde partie de la recherche se propose d'évaluer le lien entre la performance narrative observée et le sort de ces CV dans un processus de recrutement réel. Nous avons cherché à maximiser la validité empirique en observant un processus de recrutement en vraie grandeur, dès son début. Cette démarche a été rendue possible grâce à la collaboration avec un cabinet de conseil en recrutement. Il a été possible d'observer l'ensemble du processus de recrutement d'un directeur de magasin pour une enseigne nationale de grande distribution spécialisée.

Le choix du type de poste, à savoir celui de manager opérationnel dans la grande distribution, a été motivé par plusieurs raisons. En premier lieu, les attentes envers un tel manager sont multiples. Les activités de management des salariés et de vente ne renvoient pas à des tâches circonscrites où des techniques univoques seraient mobilisables. Cette ambiguïté est exacerbée, dans le secteur de la grande distribution : seul en charge de son point de vente, le manager doit gérer des problèmes d'une grande variété, qui vont de la gestion commerciale aux relations avec le bailleur du magasin, en passant par la mise en rayon des marchandises livrées et, évidemment, la gestion d'une équipe de vente. Il en irait peut-être différemment d'un poste à dominante technique, dont les compétences requises peuvent donner lieu à des spécifications plus précises. Du reste, l'annonce de recrutement ne formulait pas d'exigences particulières quant à la formation, au parcours ou à l'ancienneté dans un poste équivalent. En second lieu, ce type d'annonce engendre habituellement un flux important de candidatures. Tel a été, effectivement, le cas : nous avons pu analyser vingt CV, représentant un échantillon pertinent de la diversité des productions des candidats.

Conformément au processus habituellement retenu dans les cabinets de conseil en recrutement, un consultant a rédigé, puis diffusé, une annonce sur plusieurs supports numériques (sites monster.fr, apec.fr, anpe.fr) et traditionnels (hebdomadaire « Courrier Cadres »). C'est aussi lui qui a collecté les CV et les a triés en les classant dans l'une des trois catégories suivantes :



| Rubriques                                   | Critères   | Indicateurs   |
|---|--|---|
| <b>I. Périodisation</b>                     | 1. Début de l'histoire   | Le début de l'histoire : la première date diffère-t-elle de la date de naissance et de celle de l'obtention du baccalauréat ?   |
|   | 2. Périodisation   | Un acte de regroupement ou de dissociation d'expériences est opéré par l'auteur du CV.  |
|   | 3. Distorsions narratives  | Les épisodes qui occupent le plus de place dans le texte ont un intérêt pour le poste.  |
|   | 4. Coda  | Le CV permet-il une transition (l'atterrissage) avec le poste à pourvoir ?  |
| <b>II. Le Héros</b>                         | 5. Éléments initiatiques   | Des indices sont fournis qui marquent l'initiation dans une activité, qui renvoient à des situations critiques du métier ou du secteur.   |
|   | 6. Décor dominant  | Un domaine d'activité (grande distribution) et / ou une fonction typée (management de proximité, forces de vente B to B...) sont installés.   |
|   | 7. Stéréotype  | Les éléments explicites introduits construisent un stéréotype, au sens des théories implicites de la personnalité.  |
| <b>III. La quête</b>                        | 8. Y a-t-il mise en scène ou évocation d'une quête dépassant le poste ?                  | Une quête personnelle dépassant le poste est clairement formulée.   |
|   | 9. La candidature constitue-t-elle une suite logique ou évidente au parcours antérieur ? | La candidature est présentée comme une suite logique du parcours antérieur. Dans le cas d'une réorientation, le sujet construit une argumentation pour en justifier la cohérence.                                     |
|   | 10. Y a-t-il mise en scène d'une envie, d'une force motrice ?                            | Une envie, une force motrice (passion, volonté...) sont explicitement formulées.  |
| <b>IV. La logique de progression</b>        | 11. Y a-t-il des indicateurs de réalisation qui qualifient les expériences évoquées ?    | Des indicateurs quantitatifs ou probants de réalisation qualifient les expériences évoquées. Le caractère probant est à apprécier en tenant compte du décor dominant et/ou du secteur d'activité actuel ou poursuivi. |
|   | 12. Les « épreuves » subies sont-elles dramatisées ?                                     | Des adversaires sont-ils explicitement présents (concurrents, ennemis héréditaires...), des événements aversifs figurent-ils dans le CV (11 sept...) ?  |
|   | 13. La forme de la trajectoire est-elle définie (pente, rebondissements) ?               | Des indices (délibérément fournis ou occultés) permettent de donner un sens à la plupart des transitions (-, = ou +) : taille d'équipe, volume de CA, zone géographique, niveau hiérarchique.                         |
| <b>V. L'articulation entre les épisodes</b> | 14. Des apprentissages sont-ils dégagés des expériences ?                                | Des acquis sont listés (éventuellement sous forme d'un tableau général) et validés par les épisodes.  |
|   | 15. L'articulation des épisodes est-elle mise en valeur ?                                | Comprend-t-on la logique de transition d'une expérience à la suivante ?   |
|   | 16 & 17. Y a-t-il un effet patent de « découverte de soi » au fil des épisodes ?         | 16 - Les rebondissements sont-ils argumentés ?<br>17 - On constate une stabilisation professionnelle du sujet au fil de son histoire.   |
| <b>VI. La morale</b>                        | 18. Y a-t-il un proverbe ou une maxime qui résume le CV ?                                | Une conclusion ou une morale figure-t-elle dans le CV ?   |
|   | 19. Le CV mobilise-t-il une métaphore ?  | L'auteur du CV se définit-il ou éclaire-t-il son parcours en recourant à une formule de ce type ?   |
|   | 20. Le CV évoque-t-il une tension fondamentale ?   | Y'a-t-il une tension qui résume le CV ?   |

Tableau 1 – Grille d'évaluation de la narrativité d'un CV.



– Candidature « ++ » : le candidat semble convenir parfaitement aux besoins ; il est immédiatement invité à participer à un entretien avec l'entreprise cliente dans les locaux de celle-ci.

– Candidature « + » : le candidat pourrait convenir, mais des réserves sont à lever. Il sera invité à participer à un entretien avec un consultant du cabinet. Il pourra ensuite, éventuellement, être présenté à l'entreprise cliente.

– Candidature « - » : le décalage avec les attentes de l'entreprise semble trop important. Le candidat est exclu du processus de recrutement. Il en est immédiatement informé. Le CV est archivé, en prévision de besoins futurs. Nous avons collecté la totalité des CV reçus au cours du recrutement, après traitement par le consultant en charge de l'opération. Seul l'un des auteurs de cet article a donc pris connaissance des décisions du recruteur en même temps que des CV. La narrativité de chaque CV a ensuite été évaluée à partir d'une grille de cotation spécialement développée à cet effet.

Tous les CV ont été scorés par les mêmes cinq évaluateurs indépendants. Les trois auteurs ont fait leur cotation sans se concerter. Ils se sont adjoints deux évaluateurs indépendants, préalablement formés à l'utilisation de la grille : ils ont d'abord évalué trois CV, puis ont confronté leurs évaluations de façon à clarifier les critères et à harmoniser la compréhension des dimensions à évaluer. Le processus de cotation a débuté quand les évaluateurs ont pu aboutir à un consensus avec les chercheurs sur la définition des dimensions de la grille. Aucun des évaluateurs n'a eu accès aux cotations des autres avant la fin du processus, de façon à éviter toute comparaison ou toute influence mutuelle. Les CV avaient été anonymisés : les noms, adresses et photos en avaient été supprimés, afin d'éviter les biais d'appréciation (AMADIEU 2002).

Seul l'un des trois chercheurs a eu accès à l'intégralité des informations fournies par le cabinet. Aucun autre membre de l'équipe n'a eu accès aux informations personnelles figurant sur les CV (noms, adresses, photos) ou à la décision du recruteur. Il n'y a pas eu de contact entre les évaluateurs et le consultant. Le tri des CV avait lieu avant la cotation : le score de narrativité d'un CV n'a pas pu influencer sur la décision du recruteur. Enfin, de façon à éviter tout effet Hawthorne, les évaluateurs indépendants et le consultant n'ont pas été informés des objectifs réels de l'étude. Il convient de préciser, à ce stade, que malgré le recours à la quantification, notre travail demeure une étude de cas et que ses résultats n'ont d'autre ambition que celle d'esquisser des hypothèses.

La note moyenne de narrativité est de 7,62 ; l'écart-type est de 2,78. Les recruteurs ont rejeté 55 % des CV (« cv - »). Ils ont affecté 20 % des CV à la catégorie « + » et 25 % à la catégorie « ++ ».

## DE LA NARRATIVITÉ DU CV À LA DÉCISION DU RECRUTEUR : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les différences de score entre les trois types de CV sont-elles significatives ?

|                             | Narrativité |               |
|-----------------------------|-------------|---------------|
|                             | F           | Signification |
|                             | 5,72        | 0,05          |
| Appréciation des recruteurs | Moyenne     | Écart-type    |
| CV -                        | 7,25        | 1,72          |
| CV +                        | 6,20        | 1,36          |
| CV ++                       | 10,68       | 1,96          |

Tableau 2 – Résultats de l'analyse de variance : scores de narrativité en fonction de l'appréciation du recruteur.

Il existe une différence significative entre les scores de narrativité des trois types de CV définis par les appréciations du recruteur. Ce sont bien les CV « ++ » qui ont les meilleurs scores de narrativité. Mais ce ne sont pas les CV « - » qui ont les moins bons scores : ce sont les CV « + ».

Les CV classés « ++ » par le recruteur ont des qualités narratives supérieures à celles des autres CV. La surprise vient du faible score des CV « + ». Il n'y a pas de différence significative entre la narrativité des CV « + » et celle des CV « - ».

|                             | Narrativité |               |
|-----------------------------|-------------|---------------|
|                             | t           | Signification |
|                             | 5,72        | NS            |
| Appréciation des recruteurs | Moyenne     | Écart-type    |
| CV -                        | 7,25        | 1,72          |
| CV +                        | 6,20        | 1,36          |

Tableau 3 – Résultats de la comparaison des scores de narrativité des CV- et CV+.

Les CV retenus sont jugés plus narratifs par des tiers que les autres CV ou les CV les plus narratifs ont plus de chance d'être retenus que ceux qui le sont moins. Ce qui fait sens ferait récit. Les CV éliminés ne feraient ni sens ni récit. Les CV « + » feraient sens, sans faire vraiment récit. La logique de classement du recruteur serait plus graduelle que la logique narrative des CV correspondants. Le recruteur prendrait en considération des CV qui n'ont pas fait récit pour les évaluateurs. Ces CV « + » auraient un déficit narratif qui ne serait pas réhibitoire, mais qui devrait être compensé par d'autres éléments.

Dans quelle mesure un « plus » narratif peut-il compenser un déficit du CV par rapport aux exigences du poste ? La narrativité aide le recruteur à se représenter plus facilement l'auteur du CV ; elle peut donc

conduire le lecteur à élucider plus vite une incompatibilité du profil du candidat avec les exigences du poste. Elle peut aussi donner une chance supplémentaire à un CV : la dynamique de l'histoire peut conduire à aborder autrement la « possibilité de l'épisode suivant », celui au cours duquel le candidat serait dans le poste. De même que EYMARD-DUVERNAY et

1993 ; SAINSEAULIEU, OSTY *et al.* 1995). La troisième permet de situer le personnage dans la galerie des stéréotypes disponibles, à la manière des emplois du théâtre classique : le prince charmant, la soubrette, le valet, la confidente, la duègne... Ces différents ingrédients constitueraient une entrée en matière, un embrayage narratif.



« La troisième [de ces questions] permet de situer le personnage dans la galerie des stéréotypes disponibles, à la manière des emplois du théâtre classique : le prince charmant, la soubrette, le valet, la confidente, la duègne... ». *Personnages de la 'Commedia dell'arte', gravure par Bozza (XIX<sup>e</sup> siècle).*

*al.* (1996) parlent de co-construction des compétences dans les situations de recrutement basées sur des réseaux, on pourrait avancer que la narrativité pourrait permettre la co-construction d'une perspective de l'épisode suivant. Une prochaine étape du programme de recherche devrait nous permettre de mettre cette hypothèse à l'épreuve.

Ces trois éléments peuvent être mis en perspective avec la façon dont un récit est reçu (ADAM, 1996). La lecture d'un récit donne lieu à un jeu d'anticipation/rétrospection, de la part du lecteur. Ce jeu consiste à formuler des hypothèses, au début de la lecture, quant à la suite de l'histoire et à amender ces hypothèses au fur et à mesure de la progression dans l'intrigue. Les

### LES RUBRIQUES NARRATIVES LES PLUS PRÉSENTES DANS CHAQUE CATÉGORIE

Quelles sont les caractéristiques des CV « - », CV « + » et CV « ++ » au regard des questions posées dans le cadre de la grille de narrativité ?

On pourrait dire que ces trois questions installent une histoire. La première renvoie, bien sûr, à la célèbre formule : « il était une fois... » La deuxième établit un décor, un monde de production (SALAIS et STORPER

|                               | CV « - » | CV « + » | CV « ++ » |
|-------------------------------|----------|----------|-----------|
| Le début de l'histoire        | 0,56     | 0,5      | 0,77      |
| Ya-t-il un décor dominant ?   | 0,76     | 0,55     | 0,81      |
| Un stéréotype est-il dressé ? | 0,42     | 0,6      | 0,75      |

Tableau 4 – Extrait de la grille d'évaluation de la narrativité : questions pour lesquelles la moyenne des CV ++ est la plus élevée.

trois items qui obtiennent les meilleures notes dans notre échantillon correspondent à ce processus. Le premier, dans la différence entre la première date affichée par le CV et la première date traditionnellement présentée dans un CV, installe une perturbation qui constitue un élément fondamental pour créer les conditions d'un récit (BRUNER, 1986, 1991). Comme le dit l'adage : « les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent personne ». Ce premier item est créateur d'intrigue, et donc d'intérêt. Ensuite, le repérage d'un domaine d'activité ou d'un type de fonction est un indicateur de continuité. Un récit permet de comprendre, au sens étymologique de ce terme, c'est-à-dire de « prendre ensemble » (LAINÉ, 1998). Percevoir un contexte stable permet au lecteur de construire facilement cette continuité d'un événement à l'autre. Enfin, l'identification d'un stéréotype est un des éléments constitutifs de l'identité narrative (SARBIN, 1986, RANDALL, 1995). Randall suggère que l'identité individuelle se bâtit notamment en référence aux histoires qu'autrui projette et il baptise ce phénomène de « *story-o-type* », par jeu de mot avec l'idée de stéréotype. En résumé, le premier item permet l'entrée dans le récit, en introduisant une perturbation digne d'intérêt ; le deuxième item permet de fabriquer de la cohérence, d'une expérience à l'autre, en identifiant un point commun, enfin, le troisième item permet de présenter un profil identifiable de héros central de l'histoire. Lorsque ces trois mécanismes fonctionnent, il est plus facile, pour le lecteur, de lire l'histoire ; il n'est donc guère surprenant que ces critères soient associés à des CV identifiés comme étant de qualité. Ces leviers narratifs peuvent être complétés en examinant les questions de la grille les plus corrélées avec les scores narratifs des différents CV (tri par  $r$  décroissant).

| Questions   | $r$  |
|---|------|
| Les épisodes qui occupent le plus de place dans le texte ont-ils un intérêt pour le poste ?   | 0,70 |
| Une conclusion ou une morale figure-t-elle dans le CV ? Si ce n'est pas le cas, une formule lapidaire exprimant le message du CV vient-elle à l'esprit du lecteur ? | 0,65 |
| Une envie, une force motrice (passion, volonté...) sont explicitement formulées.  | 0,63 |

Tableau 5 – Indicateurs les plus corrélés avec les scores narratifs des différents CV (tri par  $r$  décroissant).

Trois éléments se dégagent : un CV est d'autant plus narratif qu'il est pertinent avec le poste à pourvoir, qu'il est clair (ou peut être résumé aisément), qu'il met en scène une force motrice patente. Par rapport aux leviers d'embrayage narratif, on se situe plutôt, avec ces items, dans la crédibilisation de l'histoire. Ce

qui se comprend bien s'énonce clairement. Si le lecteur trouve une maxime qui résume bien le récit, c'est que celui-ci frappe les esprits et se mémorise bien. Si ce qui fait agir le sujet s'appréhende bien, c'est que l'intrigue est forte. Si l'essentiel de l'histoire s'aligne bien avec le poste à pourvoir c'est qu'elle sera féconde : ils se marièrent et eurent beaucoup d'enfants.

Notre approche par la grille de narrativité ne permet pas de reconstituer la chronologie du fonctionnement narratif du lecteur. Mais à partir du moment où le propre d'un récit est de comporter un début, un développement et une fin, il n'est pas illégitime de conjecturer une dynamique narrative. Les leviers d'embrayage correspondraient à l'ouverture d'un opéra, au premier chapitre d'un roman, à l'avant-générique d'un film ou à la mise en place d'une situation théâtrale. Une fois l'intrigue lancée, Brecht faisait intervenir des éléments de distanciation pour éviter la perte de contact avec la réalité et pour mobiliser le ressort dramatique, au service des prises de conscience qu'il voulait susciter. Le CV instaurerait une dynamique similaire. Les leviers d'embrayage narratif enrôleraient le lecteur dans l'histoire du sujet. Mais, même envoûté, le lecteur ne pourrait oublier longtemps qu'il s'agit bien de savoir si le sujet peut faire l'affaire. Il ne pourrait éluder complètement les questions de base auxquelles il va avoir à répondre : l'histoire tient-elle la route ? Le candidat est-il fait pour ce poste ou ce métier ? Le candidat n'est-il pas à côté de la plaque ? Cette manière de distinguer deux temps dans le vécu narratif du lecteur d'un CV fait irrésistiblement penser aux travaux relatifs à la construction du jugement lors d'un entretien de recrutement (LEVY-LEBOYER 1990). Ces travaux distinguent un premier moment, relativement bref, de formation de la décision (les cinq premières minutes de l'entretien si c'est un jugement favorable ; de l'ordre de dix minutes, si c'est un jugement défavorable) et une longue période de rationalisation de cet avis, au cours de laquelle l'interviewer mobilise les raisons socialement acceptables pour justifier sa position. Cette perspective est provocatrice, par rapport à une représentation classique de la décision rationnelle, puisque la délibération serait, en quelque sorte, consécutive à la décision, au lieu de la précéder. La dynamique narrative ne serait pas non plus du côté de la provocation puisqu'il y aurait un enrôlement narratif, une instruction au fil de l'histoire et un bilan final : la chute est-elle réussie, ou bien laisse-t-elle le lecteur perplexe et dubitatif ?

## LES DISCORDANCES ENTRE NARRATIVITÉ ET CLASSEMENT

Les CV classés ++ ont une meilleure narrativité que les autres, mais ils n'ont pas tous le même niveau de narrativité et il existe des CV à forte narrativité qui ne



sont pas retenus : que nous apportent ces divergences ?

Quatre des 5 CV classés ++ figurent parmi les 5 CV les plus narratifs. Le CV non classé ++, qui figure néanmoins parmi les 5 CV les plus narratifs, est fortement dissensuel (il y a une différence de 12,5 points entre la cotation la plus élevée et la plus basse). Ce CV a reçu trois notes de narrativité très basses. Examinons plus avant ses caractéristiques.

| Rubriques de la grille          | Score moyen CV narratif non retenu | Score moyen CV ++ |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Périodisation                   | 2,5                                | 2,46              |
| Héros                           | 2,4                                | 2,25              |
| Quête                           | 1,8                                | 1,27              |
| Logique, progression            | 1,3                                | 1,27              |
| Articulation entre les épisodes | 2,8                                | 1,99              |
| Morale                          | 1,3                                | 1,2               |

Tableau 6 – Comparaison des scores aux 6 rubriques entre le CV narratif non retenu et les scores moyens des CV ++.

Ce CV comporte des éléments narratifs forts : sur toutes les catégories de la grille, il a un score supérieur à la moyenne des CV++. En matière de quête et d'articulation des épisodes, il dépasse très largement les CV ++. On peut se demander si les trous du CV (une période de trois ans et une période de deux ans) n'ont pas inquiété le recruteur. L'alignement par rapport au secteur du poste à pourvoir est faible et cela a pu susciter un bilan réservé.

Les CV+ ne sont qu'au nombre de 4. Deux des 4 CV figurent parmi les CV les plus dissensuels, ce qui contribue à faire baisser fortement leur note moyenne. Les deux autres CV sont, eux aussi, moyennement dissensuels. On peut donc penser que ces dissensus jouent un rôle dans le faible score de narrativité des CV+.

## Discussion

Il serait hasardeux de baser des recommandations générales sur l'analyse du seul cas sur lequel repose notre étude. Nous souhaitons simplement évoquer le potentiel prescriptif de la démarche que nous initions. Prenons quelques exemples, basés sur les leviers de l'embrayage narratif ou sur les éléments de validation du récit :

– Il ne faut pas éluder le stéréotype qu'on peut représenter. Le rédacteur du CV a le souci spontané de privilégier sa singularité et de fuir les stéréotypes. Le stéréotype n'est pas qu'une réduction de la singularité à un personnage caricatural. C'est aussi une nécessité « cognitive ». Le recruteur ramène l'inconnu au connu et c'est dans un deuxième temps qu'il pointe les différences du sujet dont il fait la connaissance, par rap-

port au stéréotype qu'il a d'abord sollicité. C'est, du reste, comme cela que l'on modélise la réception d'un récit (ADAM, 1996) ;

– Les résultats que nous obtenons méritent d'être rapprochés des travaux de FISHER (1987) concernant le paradigme narratif. Philosophe de la communication, Fisher propose de considérer que la rationalité d'acteurs confrontés à des questions dont ils ne sont pas des experts s'exerce sur un mode narratif. Son modèle

de l'« *homo narrans* » repose sur trois piliers : la fidélité narrative (*narrative fidelity*), qui renvoie à la correspondance entre une histoire et la réalité des faits relatés, la probabilité narrative (*narrative probability*), qui fait référence à la cohérence interne de l'histoire et les « bonnes raisons » (*good reasons*), qui désignent les valeurs et les croyances permettant de juger du crédit à accorder à une histoire. Pour Fisher, un lecteur juge de la qualité d'un récit sur ces trois critères : le récit est-il cohérent comme peut l'être un roman (*narrative probability*), ce

que dit le récit est-il compatible avec les histoires que je tiens pour vraies (*narrative fidelity*), ce vers quoi pousse le récit est-il compatible avec mes valeurs (*good reasons*) ? Les scores élevés de narrativité des CV retenus par les recruteurs et la contribution forte de deux critères qui correspondent à la facilité d'associer un CV à des stéréotypes rejoignent, selon nous, les deux premiers facteurs proposés par Fisher. Un score de narrativité élevé constitue une mesure de *narrative probability* et le rôle prépondérant des items mesurant le recours à des stéréotypes constitue une mesure de *narrative fidelity*. Ainsi, il semble raisonnable de formuler l'hypothèse d'une rationalité narrative à l'œuvre dans le jugement de recruteurs, mais, à ce stade, nos données ne nous permettent pas d'aller plus loin que l'hypothèse.

– Il faut utiliser sa liberté narrative. Une histoire, c'est de la distorsion, du cadrage, de l'accélération et du ralenti, des ruptures de rythme... S'interroger sur le point de départ à donner, sur l'événement qui débute l'histoire. La disposition chronologique du CV facilite-t-elle l'émergence d'un récit et la présentation anti-chronologique (de l'expérience la plus récente à la plus ancienne) l'inhibe-t-elle ? La norme anti-chronologique s'est imposée (2) au cours des deux dernières décennies. Elle semble contemporaine de marchés du travail sur lesquels les demandeurs d'emploi sont très nombreux. Le recruteur peut espérer trouver le candidat qui a déjà tenu le poste à pourvoir. Sous cette hypothèse, la disposition

(2) Sur les 20 CV de l'étude, un seul adopte la présentation chronologique. Il est en position médiane dans le classement des CV par narrativité décroissante.



anti-chronologique permet de gagner du temps, puisqu'elle est censée permettre l'élimination des CV de ceux qui n'ont pas déjà tenu un poste similaire. Les recruteurs que nous avons interrogés confirment qu'ils parcourent le CV en faisant, mentalement, un travail de reconstitution chronologique du parcours. Ce travail est le même que celui que fait un lecteur ou un spectateur pour reconstruire la trame de l'histoire au fil des différentes scènes d'une histoire qui ne se présentent pas nécessairement dans un ordre strictement linéaire.

– Indiquer explicitement sa quête : cela aide le lecteur à situer le candidat et à identifier ce qui le fait agir, ce qui constitue sa raison d'être.

– Aider le lecteur à formuler la morale de l'histoire : un CV n'est pas organisé comme une fable de La Fontaine, mais le lecteur aura à y trouver la phrase lapidaire synthétisant l'histoire que ledit CV raconte.

– Il ne faut pas, bien sûr, oublier que le genre est codifié et qu'on ne transgresse pas impunément les lois du genre. Il faut faire récit, mais « sans faire d'histoires ».

Enfin, il convient de garder à l'esprit les limites de la méthode que nous avons utilisées dans cette recherche :

– l'étude porte sur un seul cas, donc un métier singulier, un secteur particulier, une région spécifique... Nous avons d'ores et déjà un accord avec un autre cabinet de recrutement pour la réplique d'une telle étude sur un autre type de poste ;

– la grille suppose une appropriation de la part des évaluateurs indépendants. Cela passe par une formation et une modalité d'étalonnage. Nous avons tiré des enseignements de cette première expérience et prévoyons d'améliorer nos protocoles de travail ;

– les profils des évaluateurs ne sont sans doute pas neutres. Les évaluateurs indépendants auxquels nous avons recouru sont étudiants, ont une faible expérience du monde du travail et ils n'ont pas d'expérience de recruteur ;

– nous ne travaillons que sur une étape du recrutement, celle du CV. Nous sommes conscients que, pour les CV retenus, il se joue d'autres épisodes, derrière, mais que, pour les CV rejetés, c'est la seule étape. L'histoire que le futur interviewer bâtit à la lecture du CV influence certainement l'entretien qui s'ensuit. Le biais de primauté, qui veut que la première impression soit la bonne (à savoir l'impression déterminant le jugement porté sur le candidat) commence à jouer dès l'expérience du CV. Une image commence à se former qui va conditionner (le terme « colorer » serait peut-être plus juste) le début de l'entretien. La confrontation de l'histoire élaborée et du sujet en situation d'entretien peut décevoir, brouiller la compréhension ou alimenter le processus de rationalisation d'un jugement prématurément formé.

## CONCLUSION

Travailler sur la dimension narrative du CV, c'est essayer d'éclairer les processus cognitifs à l'œuvre dans la rencontre entre un individu et une organisation. Celle-ci est certes représentée par un consultant, un membre du service recrutement ou un manager ayant un poste à pourvoir. L'organisation est aussi partie prenante des normes, des conventions et des codes de ce que nous avons appelé le genre CV.

Prendre en compte la dimension narrative, c'est reconnaître que l'appréhension des données figurant sur le CV n'est pas une simple lecture, ni un transfert direct de données, du cerveau du candidat vers celui du représentant de l'organisation. C'est une construction cognitive complexe, étayée sur de multiples informations et signaux. Comme toute activité cognitive, elle mobilise une dimension émotionnelle (DAMASIO 1995). La mise en récit facilite considérablement cette activité, bien qu'elle soit, en même temps, génératrice de biais potentiellement problématiques.

Reprenons le processus général, tout en le simplifiant. Le futur candidat est engagé par sa recherche d'emploi à effectuer un travail de relecture de son histoire et de construction de ce qui fait sa singularité. L'élaboration de son projet ou, plus simplement, de la spécification de l'objectif de sa recherche d'emploi, comme celle du ciblage des organisations, des postes, des territoires susceptibles de le concerner, le conduisent à faire des choix personnels.

L'exercice de rédaction du CV, avec ses codes, souvent présentés comme rigides, peut sembler constituer un carcan de nature à refouler l'effort d'appréhension déployé en amont pour approfondir sa propre spécificité. Il s'agit d'un faux paradoxe, car la littérature abonde de contraintes génératrices d'une expressivité personnelle accrue : les règles du sonnet, les unités de lieu, de temps et d'action de la tragédie classique, les règles arbitraires du courant oulipien... Il n'en demeure pas moins que l'exercice est difficile et qu'il comporte des injonctions paradoxales, telle celle de faire récit sans faire d'histoires.

L'étude que nous présentons montre que le CV est à la rencontre de deux élaborations de sens. L'auteur du CV est engagé dans un travail de construction identitaire et de redéfinition de son histoire. Le lecteur est engagé dans une mise en sens du matériau qu'il a sous les yeux : que le candidat me raconte-t-il et comment puis-je l'appréhender le mieux possible ?

Nous invitons donc les auteurs de CV à ne pas se centrer uniquement sur eux-mêmes et à être conscients des apports et limites de la ressource narrative dans le travail d'appréhension que doit faire leur lecteur.

Mais nous nous adressons aussi aux recruteurs et nous leur proposons de ne pas occulter l'irréductible dimension narrative des interactions avec les candi-

dates. Cette dimension narrative ne commence pas lors de l'entretien de recrutement : elle est déjà présente dans ce support apparemment anodin et objectivant que constitue le CV. Reconnaître la dimension narrative des interactions ne consiste pas à abandonner l'ambition de contrôle des biais perceptifs et d'objectivation du processus de recrutement. C'est, au contraire, ajouter un peu de connaissance, pour mieux maîtriser les limites de notre rationalité. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAM (J.-M.), *Le Récit*, Coll. « Que sais-je ? », Paris, Presses Universitaires de France, 1996.
- AMADIEU (J.-F.), *Le Poids des apparences*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2002.
- BARRIER (N.), *Guide du CV et de la recherche d'emploi*, Paris, First Éditions, 2004.
- BOYCE (M.), Organizational story and storytelling: a critical review, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(5): 5-26, 1997.
- BRUNER (J.), *Actual Minds, Possible Worlds*. Londres, Harvard University Press, 1986.
- BRUNER (J.), "The Narrative Construction of Reality," *Critical Inquiry*, 18(1):1-21, 1991.
- DAMASIO (A.), *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.
- EYMARD-DUVERNAY (F.) & MARCHAL (E.), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Éditions Métailié, 1996.
- FISHER (W.R.), *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia, S. C.: University of South Carolina Press, 1987.
- GERGEN (K.J.), GERGEN (M.M.), "Narrative Form and the Construction of Psychological Science", in (T.) SARBIN, *Narrative psychology, the storied nature of human conduct*, Praeger, 303 p., p. 22-44, 1986.
- GIROUX (F.) & MARROQUIN (L.), "L'approche narrative des organisations", *Revue Française de Gestion*, Vol. 31 N° 159 novembre/décembre, 2005.
- LAINÉ (A.), *Faire de sa vie une histoire*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 276 p., 1998.
- LEVY-LEBOYER (C.), *Évaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.
- MCKEE (R.), *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*, New York, ReganBooks, Harper Collins, 466 p., 1997.
- RANDALL (W.L.), *The story we are: an essay on self creation*, University of Toronto Press, 1995.
- RHODES (C.) & BROWN (A. D.), "Narrative, Organizations and Research", *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188, 2005.
- RUDRUM (D.), From narrative representation to narrative use: Towards the limits of definition, *Narrative*, Vol 13 (2), pp. 195-204, 2005.
- SAINSAULIEU (R.), OSTY (F.), et al., *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1995.
- SALAS (R.) and (M.) STORPER. Les Mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1993.
- SALMON (C.), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris; Éditions La Découverte, 2007.
- SALTI (S.), *100 modèles de CV*, Guides Jeunes, Paris, 1997.
- SARBIN (T.-S.), *Narrative Psychology : The Storied Nature of Human Conduct*, New York, Praeger, 1986.
- VERME (J.-P.), *Le Guide du CV*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

JOSEPH JACOTOT,  
UN COACH  
AU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE

À propos du livre  
de Jacques Rancière,  
*Le Maître ignorant –  
Cinq leçons sur l'éman-  
cipation intellectuelle*,  
Coll. 10-18  
(septembre 2004),  
1<sup>re</sup> éd. Paris, Éditions  
Fayard, 1987.

L'on a beau savoir que les coïncidences existent plus dans l'œil de celui qui regarde que dans la réalité, il est parfois des rencontres qui laissent pensif... Ainsi, au moment même où, dans mon métier de coach, je prends chaque

jour un peu plus conscience que les clients parviennent d'autant mieux à résoudre leurs problèmes que je ne sais pas, littéralement, quelle est la solution qui est bonne pour eux et qu'ils arrivent d'autant mieux à (re)contacter les ressources dont ils ont momentanément perdu l'accès (sous l'effet du stress, des pressions, des doubles contraintes, etc.) que notre relation est basée sur mon ignorance, voici que le hasard place sur ma route un petit livre de Jacques Rancière, *Le Maître ignorant*.

#### Enseigner ce que l'on ne sait pas

J'avais déjà croisé Rancière il y a près de vingt ans, avec son très joli livre *Les Mots de l'histoire – Essai de poétique du savoir* (2). J'en gardais un souvenir ébloui, pas tout à fait certain tout de même, au vu de la modestie de ma culture philosophique, d'avoir tout compris. Et voilà qu'un article consacré aux « ruses éducatives » me donne l'occasion d'aller de nouveau à la rencontre de cet auteur iconoclaste.

(1) Ou, plus exactement, un numéro de la revue *Sciences Humaines consacré à l'école* : Y. GUÉGAN, « Petit traité de manipulation à

Rancière y relate l'histoire d'un professeur, Joseph Jacotot (1770-1840), qui va, bien involontairement, faire l'expérience d'enseigner... ce qu'il ignore.

Mais revenons aux débuts de cette improbable expérience pédagogique.

En 1818, après le retour au pouvoir des Bourbons, Jacotot est contraint de s'exiler. Grâce à la générosité du roi des Pays-Bas, il obtient un poste d'enseignant. Il se retrouve ainsi face à des étudiants néerlandais, à devoir leur enseigner le français. Le hic, c'est que ces étudiants ne parlent pas un mot de français... ni lui un traître mot de néerlandais ! C'est une édition bilingue du *Télémaque* de Fénelon, fort bien venue, qui va lui permettre de se sortir de ce mauvais pas. Il remet le livre aux étudiants et il leur demande, *via* un interprète, d'apprendre le texte à l'aide de la traduction et de le répéter un grand nombre de fois : solution de fortune ; mais comment enseigner ce qu'on ne sait pas ?

Au bout de quelque temps, il demande à ses étudiants de raconter par écrit (et en français, cela va de soi) ce qu'ils ont compris de leur lecture. Ne leur ayant stricto sensu rien enseigné, il s'attend au pire. « Combien ne fut-il pas surpris de découvrir que ces élèves, livrés à eux-mêmes, s'étaient tirés de ce pas difficile aussi bien que l'auraient fait beaucoup de Français ? Ne fallait-il donc plus que vouloir pour pouvoir ? Tous les hommes étaient-ils donc virtuellement capables de comprendre ce que d'autres avaient fait et compris ? »

#### L'explicateur a besoin de l'incapable

Les étudiants de Jacotot ont ainsi appris à parler et à écrire le français sans le secours de ses explications : par eux-mêmes. « La nécessité l'avait contraint à laisser entièrement hors-jeu son intelligence. Tout s'était joué par force entre l'intelli-

l'usage des professeurs et des formateurs », *Sciences Humaines*, n°203, avril 2009.

(2) Le Seuil, 1992.

gence de Fénelon et leur intelligence d'apprentis qui voulaient apprendre le français. Et il était apparu qu'aucune autre intelligence n'était nécessaire. »

À partir de cette « découverte », Jacotot va entamer une réflexion proprement révolutionnaire sur l'éducation, les modes de transmission et d'émancipation, réflexion qui va se répandre comme une traînée de poudre dans toute l'Europe savante.

L'idéologie pédagogique normale, dit Jacotot, est de croire que l'élève apprend ce que le maître lui enseigne. Or, son « expérience » prouve tout juste le contraire : de même que le petit enfant n'a pas besoin des « explications » de son entourage pour apprendre sa langue maternelle, l'élève n'a pas besoin des explications du maître : « C'est l'explicateur qui a besoin de l'incapable et non l'inverse. L'explication n'est pas nécessaire pour remédier à une incapacité à comprendre. C'est au contraire cette incapacité qui est la fiction structurante de la conception explicatrice du monde. Expliquer quelque chose à quelqu'un, c'est d'abord lui démontrer qu'il ne peut pas le comprendre par lui-même (3). Avant d'être l'acte du pédagogue, l'explication est le mythe de la pédagogie, la parabole d'un monde divisé entre esprits savants et esprits ignorants, entre intelligence inférieure et intelligence supérieure. »

L'enseignant n'aurait-il donc aucun rôle ? « Les élèves avaient appris sans maître explicateur, mais non pour autant sans maître. Donc, Jacotot leur avait enseigné quelque chose. Pourtant, il ne leur avait rien communiqué de sa science. Donc, ce n'était pas la science du maître que l'élève apprenait. Il avait été maître en retirant son intelligence du jeu, pour laisser leur intelligence aux prises avec celle du livre. Ainsi s'étaient dissociées les deux fonctions que relie la pratique du maître explicateur, celle du savant et celle du maître. »

(3) C'est l'auteur qui souligne certains passages des citations.



## Viser l'égalité ou partir d'elle

Le processus d'apprentissage suppose non pas de remplacer l'ignorance de l'élève par le savoir du maître, mais de permettre le développement, *par l'élève*, de son propre savoir. Autrement dit, la valeur du maître réside moins dans son savoir, ses connaissances (ce que, dans le jargon des coachs, l'on nomme le contenu, l'expertise) que dans sa capacité à créer un espace permettant l'expression autonome de l'intelligence de l'élève (les processus). Paradoxe étonnant : le savoir du maître ne sert pas, fondamentalement, à être enseigné, mais à être « oublié » pour mieux créer les conditions d'un apprentissage autonome. Encore faut-il, pour cela, considérer l'élève comme son égal en intelligence. « *Voilà le génie des explications ; l'être qu'ils ont inférieurisé, ils se l'attachent par le plus solide des liens au pays de l'abrutissement : la conscience de sa supériorité.* » Jacotot propose une alternative radicale : remplacer le processus universellement reconnu – l'éducation, la formation comme rapport de l'ignorant au savant –, par essence inégalitaire, par une relation entre deux intelligences égales qui veulent se comprendre. Il faut donc inverser le mouvement généralement admis du tout au tout : non pas viser l'égalité, mais *partir* de l'égalité. Rien de moins ! Jacotot en profite, au passage, pour régler son compte à celui qui passe pour le maître ès-accompagnement : « *Comme tout maître savant, Socrate interroge pour instruire. Or, qui veut émanciper un homme doit l'interroger à la manière des hommes, et non à celle des savants, pour être instruit et non pour instruire. La méthode socratique représente la forme la plus redoutable de l'abrutissement. La méthode socratique de l'interrogation qui prétend conduire l'élève à son propre savoir est, en fait, celle d'un maître de manège. De détours en détours, l'esprit arrive à un but qu'il n'avait même pas entrevu au moment du départ. Il s'étonne de le toucher, il se retourne, il aperçoit son guide, l'étonnement se change en admira-*

*tion et cette admiration l'abrutit. L'élève sent que, seul et abandonné à lui-même, il n'eût pas suivi cette route. Nul n'a rapport avec la vérité s'il n'est sur son orbite propre.* »

Autant dire que les réactions suscitées par l'expérience de Jacotot – aussi bien l'enthousiasme que le rejet massif – vont être à la hauteur du bouleversement qu'elle apporte.

## Méthode... ou posture ?

On pourra rétorquer que la méthode de Jacotot (si tant est que c'en soit une) n'est pas généralisable au système scolaire. Certes. Mais tel n'était pas, non plus, son but : il ne visait ni à créer un nouveau programme, ni à réformer les institutions. Son objectif premier était l'émancipation : permettre à chaque intelligence de rentrer en contact avec ses propres facultés d'apprentissage, sans avoir besoin de la « médiation explicative » du sachant. « *Le problème n'est pas de faire des savants, dit Jacotot. Il est de relever ceux qui se croient inférieurs en intelligence, de les sortir du marais où ils croupissent : non pas celui de l'ignorance, mais celui du mépris de soi. Ce qui abrutit le peuple, ce n'est pas le défaut d'instruction, mais la croyance en l'infériorité de son intelligence. Cette croyance à l'inégalité et à la supériorité de sa propre intelligence n'est point le seul fait des savants et des poètes distingués. Sa force vient du fait qu'elle embrasse toute la population, sous l'apparence même de l'humilité.* »

Alors, si la découverte de Jacotot n'est pas transposable, qu'en faire ? Réponse difficile... car la question est ailleurs. Elle n'est pas, me semble-t-il, de savoir ce que Jacotot a d'utile pour le monde d'aujourd'hui. La question, c'est nous : nous, enseignants, formateurs, consultants, coachs, thérapeutes, accompagnants de tout acabit, que faisons-nous de ce que Jacotot nous lègue ? Quelle posture privilégions-nous ? Supposons-nous première « l'ignorance » de nos interlocuteurs (élèves, salariés, clients, patients), ou leur intelligence ? Selon la réponse, ce ne sont évidemment pas les mêmes proces-

sus que nous choisirons, ni, encore moins, les mêmes résultats que nous obtiendrons.

## Jacotot, coach avant l'heure

La principale postérité de Jacotot ne réside pas dans la pédagogie, mais dans les métiers de l'accompagnement.

– N'est-ce pas lui qui parle, lorsque, cent cinquante ans après lui, le génial Milton Erickson écrit : « *La tâche du thérapeute n'est pas de faire du prosélytisme auprès du patient pour ses propres croyances et ses propres compréhensions. Ce qui est nécessaire, c'est le développement d'une situation thérapeutique permettant au patient d'utiliser sa propre pensée, ses propres idées, ses propres émotions, de la manière qui correspond le mieux à son projet de vie (4)* » ?

– ou lorsqu'Alain Cardon, coach systémicien, écrit : « *Plus votre question est intelligente, plus elle crée du silence, donc de la stagnation. Plus vous occupez l'espace avec votre intelligence, moins le client peut le faire. Le coaching est une approche minimaliste (5).* »

– ou encre ceci, de Timothy Gallwey, l'un des coachs sportifs d'outre-Atlantique les plus influents : « *J'ai dû apprendre à moins enseigner pour que le joueur apprenne davantage (6)* ».

Pour tout coach, les enseignements de Jacotot font un formidable écho, une « résonance », pour reprendre le terme de Mony Elkaim (7). Ils soulignent, mieux que n'importe quel manuel, l'indépassable ambiguïté de ce métier. De même que l'élève suppose que l'enseignant est là pour lui ensei-

(4) M. ERICKSON, cité dans W. H. O'HANLON, M. WEINER-DAVIS, *L'Orientation vers les solutions – Une approche nouvelle en psychothérapie*, traduction française Satas, 1995.

(5) Conférence sur « Le coaching systémique d'organisation », donnée à Lyon le 4 juin 2009. Texte non publié, disponible auprès de tonnele-arnaud@wanadoo.fr

(6) T. GALLWEY, *La Dynamique interne du travail*, traduction française Village Mondial, 2000.

(7) M. ELKAIM, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas – Approche systémique et psychothérapie*, Points Seuil, 2001 (1<sup>re</sup> éd. 1989).



gner – donc pour lui montrer, indirectement, que lui, l'élève, ne sait pas –, de même, le client demande bien souvent au coach de lui apprendre ce que lui, le client, ne sait pas faire : établir de nouveaux modes relationnels, sortir des conflits, identifier ses croyances, améliorer sa communication, etc. Mais si le coach répond à cette demande en se plaçant dans la posture du « sachant » – tentation ô combien flatteuse pour l'ego –, il réduit d'autant la capacité de son client à trouver ses propres solutions. S'il veut bien faire son métier, le coach se doit donc d'être, lui aussi, un « maître ignorant ».

Jacotot se serait-il douté qu'il aurait, un jour, une telle postérité ?

**Par Arnaud TONNELÉ, Coach,  
Conseil en management -  
Groupe Bernard Julhiet**

## RECENSION

**À propos du livre de Jean-Pierre Segal *Efficaces ensemble – Un défi français*, Paris, Éditions du Seuil, 2009.**

Mobiliser les hommes, les faire adhérer à la politique de l'entreprise, en d'autres termes susciter la coopération en vue de l'efficacité : tel est le cœur de la gestion des organisations. Voilà un ouvrage qui apporte un éclairage original à cette question rebattue. Dans une première partie digne d'un récit d'aventure, Jean-Pierre Segal nous conte par le menu l'expérience de la mise en place de Météor, autrement dit la ligne 14 du métro parisien. Le récit s'intéresse moins aux aspects techniques du projet ou à sa gestion qu'à la lecture que les différents acteurs en font. Truffé de citations, il rend compte des espoirs et de l'enthousiasme ressentis à participer ainsi au métro du futur, mais aussi des doutes et des difficultés à redéfinir un rôle valorisant pour chacune des catégories d'acteurs dans la nouvelle organisation. Les relations hié-

chiques qui se nouent autour d'une répartition renouvelée des tâches et d'une volonté de rompre avec un management à l'ancienne font, en particulier, l'objet d'une recherche subtile de la « juste distance ». Mais, finalement, la réussite est au rendez-vous et le management est modernisé, dépassant les méfiances et les clivages entre métiers, très sensibles sur les lignes « traditionnelles » du métro parisien.

Le pari, c'était que le retour sur leur ancienne ligne de ces convertis à un management moderne contribuerait à diffuser cette avancée dans l'organisation tout entière. Il n'en sera rien. Le retour est pour beaucoup une épreuve, et les salariés qui n'ont pas vécu l'expérience s'empressent de faire rentrer dans le rang ces collègues, qu'ils perçoivent comme des prosélytes de la direction. La dynamique collective qui s'était laborieusement construite à la faveur de la mise en exploitation de la nouvelle ligne n'entraîne pas le souffle nouveau espéré par la direction sur les autres lignes, où des modes de fonctionnement solidement ancrés ne peuvent être bousculés par des individus isolés.

Cette première partie présente l'intérêt de restituer l'expérience des acteurs sur une longue période : avant, pendant et après le projet. Elle évite ainsi l'écueil sur lequel achoppent trop de chercheurs, consistant à conclure prématurément à l'échec ou au succès d'un changement sur la base d'observations trop limitées, en épousant, de surcroît, bien souvent, le seul point de vue du management. Cette ethnographie d'envergure a le mérite de donner la parole à toutes les catégories professionnelles et elle révèle l'ambiguïté des résultats, en matière de management, qui accompagnent cette incontestable réussite technique.

La seconde partie de l'ouvrage s'efforce de tirer les enseignements de ce projet ; grâce à une comparaison avec la modernisation du métro de Berlin, elle souligne à quel point les lectures que font les différents acteurs sont marquées par des représentations spécifiquement

françaises des rapports sociaux. Ce qui est en jeu, dans les rapports de travail, c'est essentiellement le fait de « gagner sa place », puis de « tenir son rang ». Des citations de propos tenus par les différents acteurs nous donnent à voir tant leurs craintes d'être déclassés que leur combat pour l'éviter, ou leur espoir d'obtenir une meilleure reconnaissance.

Plus largement, la réussite du projet parisien est fondée sur une combinaison (âprement négociée) d'ingrédients qui ont permis aux acteurs de se sentir élevés par rapport à leur condition antérieure. En d'autres termes, l'adhésion des personnels a pu être obtenue grâce à la noblesse de la cause – rien de moins que de contribuer au métro du futur –, grâce, aussi, à l'égalité – fragile, mais sans cesse réaffirmée – entre les métiers, ainsi qu'à des chefs parvenant à concilier entre eux les registres de l'arbitrage et de la proximité. Jean-Pierre Segal examine la portée de l'analyse, au-delà de la RATP et du secteur public, pour l'ensemble du monde du travail français. La mise en évidence des spécificités des rapports sociaux à la française invite à dépasser le débat entre ceux qui vantent ce « modèle » et ceux qui sont pressés d'en finir avec cette exception française qu'ils jugent archaïque, afin que notre pays accède – enfin – pleinement au concert des nations modernes. Mais la question n'est pas là : la singularité, on le voit, marque autant le management à l'ancienne que le management renouvelé. L'enjeu, c'est plutôt de saisir cette singularité, afin d'être capable de toucher certaines cordes sensibles pour obtenir une mobilisation des personnels qui n'ait rien à envier à celle observée chez nos voisins. Ainsi en est-il du leadership, par exemple. Depuis près d'un siècle, la littérature managériale encense les qualités exceptionnelles requises des leaders censés galvaniser leurs troupes. Le récit de Météor est une nouvelle illustration du rôle central que jouent les dirigeants dans le succès de toute opération. Cependant, la juste distance et l'attention aux places sym-

boliques de chacun des métiers qui contribuent à la réussite de la nouvelle ligne ne sont pas nécessairement ce qui compte, à Berlin ou ailleurs. Il existe donc bien un défi français à relever, tant en matière de leadership que de coopération.

**Par Sylvie CHEVRIER,  
maître de conférences  
à Marne-la-Vallée**

## PATRON DE RENAULT

**À propos du livre de Cyrille Sardais *Patron de Renault – Pierre Lefauchaux (1944-1955)*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2009.**

Il s'agit apparemment d'un livre classique d'histoire d'entreprise : Renault au début des Trente Glorieuses, ou de l'hagiographie d'un grand patron, Pierre Lefauchaux, l'homme de la célèbre 4 CV. Mais on s'aperçoit vite que l'auteur nous entraîne bien au-delà et que son propos principal est une réflexion sur le management stratégique et la part qu'y prennent, respectivement, les cadres de pensée préétablis du leader et les contraintes évolutives du contexte. L'auteur a d'ailleurs un parcours hybride, mi-historien mi-gestionnaire. Après HEC, il y poursuit ses études avec une thèse, mais en cotutelle avec un historien de l'EHESS, Patrick Fridenson, thèse dont le sujet est, déjà, Pierre Lefauchaux... Et c'est en particulier sur le thème du leadership qu'il travaille, à présent, à HEC Montréal.

Le centre d'intérêt aurait certes pu être la personnalité même de Pierre Lefauchaux, assez atypique premier PDG de Renault après sa nationalisation en octobre 1944, moins connu du grand public que celui qui lui succédera, après sa mort accidentelle en 1955, Pierre Dreyfus. Le résistant Lefauchaux, ex- « commandant Gildas », chef des FFI de la Seine, était un Centralien issu d'une famille d'in-

dustriels, travaillant, avant la guerre, dans le privé. Résistant, mais aussi tête pensante de la Résistance, l'un des neuf sages du « Comité Général d'Études » fondé par Jean Moulin pour préparer l'après-guerre, où l'on retrouvait notamment Michel Debré et Robert Lacoste... Mais cela n'est pas l'essentiel, même si Pierre Lefauchaux aura parmi ses ministres de tutelle nombre d'anciens du Comité Général d'Études.

C'est au PDG en action face à ses dilemmes stratégiques que l'auteur va s'intéresser, et cela à partir des traces factuelles laissées dans des archives exceptionnellement riches : correspondance avec la tutelle, notes préparatoires et comptes rendus exhaustifs des réunions avec les ministres, des réunions du Conseil d'Administration, du Comité d'Entreprise, des « Conférences Directives Générales » avec son état-major, des réunions courrier quotidiennes, allocutions diverses... (près de 50 000 pages). L'auteur s'est aussi plongé dans les rapports annuels de gestion et, surtout, dans les rapports des commissaires aux comptes, qui seuls – et encore, avec une formation en gestion – permettent de les décrypter.

À partir de ce matériau l'auteur essaye de pénétrer dans la « boîte noire » de l'esprit du décideur, mais en considérant celle-ci non pas sous l'angle des biais qu'elle introduit dans les informations reçues, mais sous celui de la réalité qu'elle construit a priori. Cet univers préconstruit est supposé fait de « possibles », « d'impossibles », mais aussi « d'impossibles de ne pas », qui ne peuvent être déchiffrés qu'après coup. Cette grille constructiviste (inspirée de Francesco Varela) est appliquée avec succès à trois des grands chantiers auxquels Pierre Lefauchaux a été confronté : la gamme de véhicules, le financement et la politique salariale.

Les problèmes de choix de gamme se posaient, aux débuts de la Régie, dans un contexte tout à fait particulier. Au sortir de la guerre, il existait le Plan Pons (du

nom du polytechnicien qui était le « Monsieur Automobile » au ministère de la Production Industrielle). Pour ce dernier, il était vital de concentrer davantage le secteur et ce, sur un nombre limité de modèles. Donc : à Citroën, les véhicules de 10-15 CV ; à Renault, un véhicule 4 CV... C'est dans ce contexte que se déroula, en 1945, au sein de l'État Major de Renault, la « bataille de la 4 CV », entre tenants du tout 4 CV, à la Pons, et tenants d'une gamme complète, dont (évidemment) le « service commercial », comme l'appelaient Lefauchaux avec un certain dédain. Dans ce débat âpre et confus, que détaille l'auteur, le PDG défend fermement son univers des « possibles » : possible, la montée des classes moyennes à qui vendre la 4 CV ; impossible, de privilégier les « nouveaux riches », qui demandent des 11 CV ; impossible de ne pas fabriquer la 4 CV en très grande série, gage de coûts faibles, et elle seule. Cette dernière connut le triomphe que l'on sait, qui était aussi celui du modèle fordien, revisité.

Pourtant, en 1949, Lefauchaux finit par accepter de lancer parallèlement une 11 CV, la Frégate, en se ralliant ainsi au modèle de diversité de la General Motors de Sloan. Changement de contexte ? Ou effondrement de l'univers des « possibles » du PDG ? C'est la question que se pose l'auteur, détails des textes à l'appui, dans une analyse passionnante. Quel rôle a joué la « crise » de 1949, qui a inquiété Pierre Lefauchaux ? (il ne s'agissait, après tout, que d'une baisse de la croissance du PIB, passée de 13,2 % à 7,5 %...). L'idée que le moteur de la 11 CV pourrait être réutilisé pour la gamme camions ? La volonté de continuer à croître, alors qu'on pensait que la production de la 4 CV ne pouvait être augmentée ?

En tout cas, à la Conférence Directives Générales de fin 1952, après l'échec cuisant de la Frégate, Lefauchaux se livre à une autocritique en règle : « J'ai fait une bêtise,

et nous l'avons faite, tous ensemble... j'ai écouté les concessionnaires unanimes, et j'ai eu tort... ». Cette année-là, c'est de nouveau la crise et, cette fois, l'indice de la production industrielle perd 7 points... Les finances de Renault sont au plus bas, mais l'auteur nous montre alors Pierre LefaucheuX décidant quand même de commencer à préparer la Dau-phine, d'abord dans l'idée de remplacer la 4 CV, puis, en fait, pour la compléter et suivre ainsi l'option « impossible de ne pas augmenter la production »... (des décisions que P. Dreyfus mettra en œuvre et dont il aura tout lieu de se féliciter).

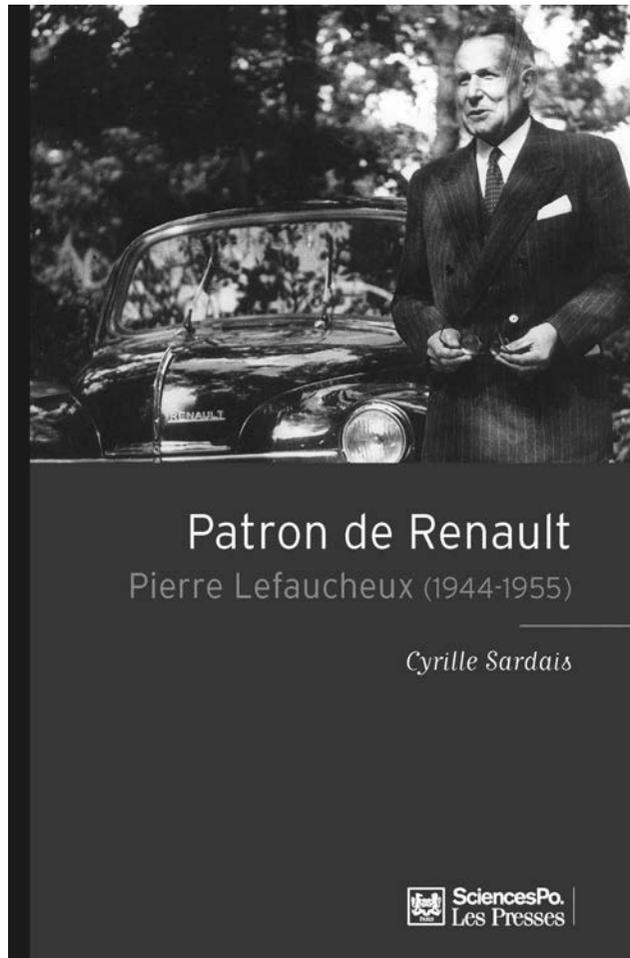
La partie suivante du livre, sur les problèmes de financement, est des plus originales, par son caractère très fouillé. Elle nous montre que contrairement à une idée reçue, le financement de la croissance de Renault ne s'est pas fait essentiellement par endettement (alors que, pourtant, l'inflation favorisait les débiteurs), mais par autofinancement de l'investissement, grâce à une rentabilité exceptionnelle, plus ou moins masquée dans les comptes, qui affichent des résultats corrects, sans plus. Cette rentabilité venait essentiellement de la 4 CV, qui a comblé les trous creusés par la Frégate et les camions. L'auteur nous explique alors les bizarreries des comptes de Renault : qu'est-ce donc que ces dotations au « fonds de renouvellement » - un fonds qui a été incorporé au capital ? Et cette « réserve de réévaluation », qui a pour effet d'augmenter les amortissements ? Mais il y avait aussi le problème redoutable du financement du Besoin en Fonds de Roulement (stocks, créances à court

terme...), ce dernier explosant avec la croissance de la production et l'inflation (qui atteignait encore près de 60 %, en 1949 !). Pierre LefaucheuX arrache alors au ministre de l'Économie Nationale, par des procédés proches du chantage, des lettres d'agrément permettant d'obtenir de la Caisse des Marchés des

une hausse de prix déguisée ! Les résultats dépassèrent les attentes, jusqu'à ce que ce système explose, avec la crise de mévente de la fin 1952. La situation finira par se stabiliser et la Régie rentrera dans l'orthodoxie.

Dans la troisième et dernière partie de l'ouvrage, l'auteur nous montre comment la Régie a acquis, très progressivement, son statut de « vitrine sociale » préparant la signature, en 1955, d'un accord d'entreprise historique, qui a fait école : troisième semaine de congés payés, institution des premières retraites complémentaires... Cette histoire est surtout, outre celle de la rupture progressive avec la CGT, celle d'une désobéissance, également progressive, du PDG à un gouvernement obsédé par le contrôle des salaires, pour lutter contre l'inflation. Parmi les étapes du chemin ainsi parcouru, notons la façon dont Pierre LefaucheuX déguise un rattrapage de la différence de salaire avec Citroën en changement des bases de calcul de la prime de production, en anticipant des gains de productivité. Autre étape, la distribution d'une partie des bénéfices sous la forme d'une « prime de persévérance dans l'effort commun », dissimulée en frais généraux. Puis, à la

fureur du Président du Conseil, qui craint la contagion, le versement d'un acompte sur la répartition des bénéfices à venir... Pierre LefaucheuX ne se démonte pas : il prend sa plus belle plume pour lui répondre, faisant remarquer, entre autres choses : « Je ne pense pas que les syndicats puissent s'en servir pour engager une campagne d'agitation. En effet, la CGT est toujours opposée au système de répartition de bénéfices au personnel », et « Notre manœuvre nous a permis de couper l'herbe sous le pied des agitateurs ». Enfin, il va jusqu'à recon-



avances gagées sur les stocks. La finance est un combat... Mais rien n'est vraiment réglé, jusqu'à l'intervention providentielle du jeune nouveau directeur du Trésor (et futur dirigeant du Crédit Lyonnais), le mythique François Bloch-Lainé. Le récit des relations de celui-ci avec Pierre LefaucheuX est un des temps forts du livre. On y voit, en particulier, un Directeur du Trésor suggérer à un PDG de se financer en faisant payer des acomptes aux clients en attente d'un véhicule (25 %, pour une livraison dans les six mois) : c'est

naître avoir procédé à des hausses de salaires presque toujours clandestines, en profitant, en particulier, des crises ministérielles. L'État, de son côté, a riposté par un décret imposant officiellement aux entreprises publiques de soumettre préalablement les hausses de salaires au ministre de tutelle (ce décret restera lettre morte).

À travers ces quelques exemples, on aura compris que ce livre nous plonge dans une époque assez surprenante, bien que pas si lointaine, tout en rénovant le style d'analyse du fonctionnement des leaders. Tout au plus pourra-t-on observer que, pour le lecteur, la grille des « possibles/impossibles » finit par devenir plutôt foisonnante... Mais cela n'enlève rien au plaisir de la lecture.

**Par Daniel FIXARI,  
Professeur à Mines ParisTech**

L'ÉPREUVE DES  
DIFFÉRENCES :  
L'EXPÉRIENCE D'UNE  
ENTREPRISE MONDIALE

**À propos du livre de Philippe d'Iribarne *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale.***

Depuis la parution de son livre *La Logique de l'honneur*, en 1989, Philippe d'Iribarne est bien connu de ceux qui, dans les entreprises, s'intéressent au management inter-culturel. Depuis cette date et cette mise en scène dans le management contemporain de la logique « féodale » version française, de la logique du contrat version anglo-saxonne ou de celle du consensus version néerlandaise, il n'a cessé d'approfondir et d'enrichir ses idées sur la compréhension des traditions et du passé pour assurer le succès d'un management moderne dans des cultures de plus en plus diverses et variées.

Par exemple, dans son livre *Le Tiers Monde qui réussit* (2003), il nous montre comment le management

moderne, pour s'établir dans différents pays en développement, utilise et met en exergue des éléments de modernité puisés dans la tradition. Parallèlement, avec *L'Étrangeté française* (2006), il passe au crible les exemples de relations ambiguës que le Français nourrit avec l'autorité et évalue les possibilités d'évolution du modèle socioculturel français dans un contexte de mondialisation. Il semble ainsi « logique » que, dans le livre qu'il vient de publier, *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Philippe d'Iribarne ait souhaité tester et affiner ses travaux de recherche précédents en rassemblant ceux qu'il a effectués sur Lafarge, grande entreprise aux racines françaises, dont l'internationalisation s'était grandement accélérée à la fin des années 80 et qu'il fréquentait depuis une vingtaine d'années.

Lafarge, créée dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle en Ardèche, est connue pour sa forte tradition humaniste, formalisée la première fois dans les années 1970 dans ses *Principes d'action* et actualisés depuis tous les 5 à 7 ans. L'entreprise a connu un développement international rapide ces 20 dernières années. Son entrée en Chine date de 1995, les acquisitions des groupes britanniques Redland et Blue Circle datent respectivement de 1998 et de 2001-2002, et l'acquisition d'Orascom, leader cimentier en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, de 2008, sans parler de multiples acquisitions de plus petite taille tout autour du monde. Aujourd'hui, Lafarge est présent dans 80 pays et rassemble plus de 80 000 collaborateurs. La dernière version des *Principes d'action*, qui date de 2003, a été traduite dans une trentaine de langues. Cette version a fait l'objet d'une vaste explicitation au niveau local dans tout le Groupe, à travers le projet de mobilisation *Leader for Tomorrow* (LFT), qui a été déployé sur le terrain entre 2003 et 2005.

Les études et enquêtes qui ont servi de matière à *L'Épreuve des différences* ont été réalisées entre 2004 et 2007. Comment un Groupe aux racines françaises et de forte tradition humaniste relève-t-

il le défi de l'internationalisation ? Que partagent véritablement les entités locales dans les valeurs affichées dans ces *Principes d'action* ? Quel rôle ces *Principes* jouent-ils ? Comment sont-ils déclinés et vécus au niveau local ? Telles sont les questions que Philippe d'Iribarne traite dans son livre.

L'ouvrage commence par une comparaison des versions française et anglaise – ou plutôt américaine – des *Principes d'action*. On y retrouve le même souci de bien traiter les clients, le personnel et les actionnaires, mais mis en scène de deux manières bien différentes, traduisant deux façons différentes de concevoir les rapports entre une entreprise et le monde qui l'entoure et deux modes d'appartenance à une entreprise.

Nous allons ensuite en Chine et nous voyageons dans les cimenteries chinoises du Groupe (1). Alors que l'attente chinoise d'un « bon pouvoir », à la fois juste et nourricier, conforme à l'image idéale de la bureaucratie céleste (!) est souvent déçue dans les entreprises purement chinoises, cette attente rencontre – bien au contraire – une orientation du management inspirée des *Principes d'action*. L'aspect méritocratique d'une « culture de la performance » est particulièrement apprécié. Par contre, ce qui relève d'une forte affirmation du point de vue de chacun dans des débats d'idées qui peuvent être vifs semble être ressenti comme agressif et a du mal à prendre corps.

Le chapitre 3 est consacré à la Jordanie. Changement de décor. Les deux usines et le siège constituaient historiquement trois entités culturellement distinctes, dans une sorte de logique tribale. Comment amener du liant entre elles, liant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise ? Quel rôle les *Principes d'action* peuvent-ils jouer, pour ce faire ? La notion de performance et de résultats, qui est explicitée dans les *Principes*, doit être utilisée avec précaution, car, dans la culture jordanienne, les actions doivent être évaluées, selon

(1) Une première version de ce chapitre a été publiée dans *Gérer et comprendre*, Juin 2009.

une parole du Prophète, en fonction des intentions. Tout ce qui prenait la forme de reconnaissance individuelle de la performance a dû laisser place à des formes de reconnaissance collective pour devenir des leviers de progrès. Après quelques échecs, la démarche LFT a fourni l'opportunité de recréer du lien, de l'unité au sein de l'entreprise, unité à laquelle aspire la société jordanienne, en dépit de logiques tribales sous-jacentes. Par ailleurs, en Jordanie comme au Maroc (cf. *Le Tiers monde qui réussit*), il est attendu du leader qu'il soit « un exemple moral et non un simple manager ; un leader qui soit un exemple moral et un décideur ferme et juste ». C'est souvent grâce à lui et autour de lui que se fera l'unité de l'entreprise. La nomination d'un nouveau dirigeant de la filiale jordanienne, dans la période qui a suivi la réalisation de l'enquête, a contribué à accélérer cette dynamique positive. Ensuite, Philippe d'Iribarne étend son propos à l'ensemble du Groupe Lafarge en analysant les résultats d'une enquête effectuée auprès de tous les salariés du Groupe en 2006, suite au déploiement de LFT. Cette enquête posait des questions portant sur la façon dont chacun se sentait traité par l'entreprise (sécurité, reconnaissance du travail fait, rémunération etc.), sur l'organisation du travail ou encore sur son propre engagement à l'égard de l'entreprise. À travers les résultats de cette enquête, l'ouvrage explicite la variété des formes locales d'adhésion à un projet d'entreprise. Il semble bien que tous les salariés, dans le monde entier, expriment un triple besoin : se sentir reconnus dans leur travail, se sentir traités avec équité (c'est à dire être dans un environnement où les règles du jeu sont perçues comme équitables et appliquées), se sentir contribuer à un projet qui dépasse le strict objet matériel de l'entreprise (comme, par exemple, contribuer au mieux-être de ses

concitoyens). Mais la forme que prennent ces différents besoins est extrêmement dépendante de la culture dans laquelle ils s'expriment. De plus, on peut avoir des réactions très différentes selon les unités de production, à l'intérieur d'un même pays. La culture influence la forme que prennent les rapports sociaux, elle n'est porteuse d'aucune fatalité quant au caractère plus ou moins favorable de ces rapports. Par ailleurs, nous sommes invités à la prudence, exemples à l'appui, pour interpréter les scores obtenus dans divers pays. Des scores prétendus bons peuvent ne traduire que la culture ambiante et n'avoir pas grand-chose à voir avec le bon fonctionnement de l'entreprise. En outre, nous sommes mis en garde contre des représentations visant à caractériser une culture en quelques chiffres, qui semblent dominer dans les travaux académiques. Dans son dernier chapitre, Philippe d'Iribarne distingue la notion de valeurs, qui appartient au monde des idéaux, de celle de culture, qui traduit une réalité beaucoup concrète et quotidienne. Ces notions n'appartiennent pas à la même sphère. Il note que les *Principes d'action* de Lafarge relèvent simultanément des deux registres. Certaines valeurs sont explicitement mises en avant : « Courage, intégrité, responsabilité, respect d'autrui et priorité donnée aux intérêts du Groupe sont les valeurs qui fondent notre philosophie de management » ; « Le respect de l'intérêt général, l'ouverture d'esprit et le dialogue, l'honnêteté et le respect des engagements sont les principes éthiques fondamentaux qui animent le Groupe et ses collaborateurs ». Ces valeurs sont fortes, mais pas nécessairement originales. Mais le texte des *Principes* insiste également sur le souci d'autrui, le partage et la solidarité, ce qui est beaucoup plus original. Il fait ainsi implicitement référence, comme valeur du Groupe, à une communauté unie. La mise en œuvre de

cette valeur ne va pas de soi, car il n'est pas de manière de le faire qui ne soit pas culturellement marquée. C'est dans cette voie que le Groupe réussit à concilier l'universalité de ses valeurs et le respect des cultures locales.

Ainsi, il est possible de montrer que la mondialisation n'est pas synonyme d'uniformisation ou de non-respect des cultures locales. Les entreprises internationales ne doivent ni imiter le management local, ni exporter purement et simplement leurs manières de faire ; elles doivent construire, patiemment, des pratiques en cohérence avec leurs propres valeurs et les références culturelles du pays d'accueil. Une entreprise aux racines françaises et humanistes peut ainsi réussir à se mondialiser sans perdre ses valeurs, en étant efficace sur le plan économique tout en respectant les cultures locales.

À travers l'exemple de Lafarge, dans un monde économique où la pression du court terme s'accroît sans cesse, où la réalité semble se réduire à quelques chiffres, où la pensée se traduit trop souvent par quelques recettes instrumentalisantes, Philippe d'Iribarne nous rappelle que la réalité du terrain ne se laisse pas enfermer dans quelques schémas réducteurs, qu'il est toujours possible de mettre en œuvre des logiques de collaboration, plutôt que des logiques d'affrontement entre les différentes cultures et de faire ainsi « de la diversité, une richesse », pour le plus grand bien de tous. Il nous rappelle, enfin, que le succès d'une entreprise doit se mesurer également à l'aune du temps long.

Tous les managers travaillant dans le domaine international bénéficieront certainement de la lecture de ce livre pour rendre leurs actions encore plus pertinentes.

**Par Christian HERRAULT,  
Directeur Général Adjoint -  
Groupe Lafarge, Président  
de la Branche Plâtre**

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

## OVERLOOKED

## THE STRESS OF SALESPERSONS IN AN EMERGING COUNTRY: BETWEEN CONTEMPT AND MARGINALIZATION

*Lamia HECHICHE-SALAH, Mourad TOUZANI and Asma AYARI*

To cope with deep changes in their socioeconomic environment, firms are ever more concerned for their success and performance – a situation that used to characterize developed societies but increasingly occurs in emerging countries. This rationale leads sales force managers to require more performance from their personnel. However performance comes at a cost: occupational stress. A qualitative study conducted with 38 Tunisian salespersons, mostly women, in ready-to-wear clothing stores brings to light specific factors of this stress in an emerging country: salespersons' relationships with customers, their lack of professionalism and of understanding of their occupation, and the feeling of having a stigmatized job that "marginalizes" them

## LIBERAL GOVERNMENTS FACED WITH SOCIAL STRIFE

*Jean-Louis PEAUCELLE*

Three violent social movements are compared: the events in Guadeloupe in early 2009, the silk-worker uprising in Lyon in 1831 and the pin-maker revolt in Normandy in 1831. Despite differences, these three cases share characteristics, in particular the government's ambiguous handling of disturbances. The doctrine of economic liberalism certainly affected these events, both by shaping the behavior of employers, which was at the origin of the crises, and by keeping the government from assuming the role of mediator.

## AN HEALTH-CARE ESTABLISHMENT... SUFFERING FROM "MANAGEMENTITIS"

*Mathieu DETCHESSAHAR and Anouk GREVIN*

Several transformations of the health care have had an impact on work. Given an increasing number of requirements, the personnel has to devote more time to organizing their work. What impact does this have on wage-earners' health, and how does the personnel appropriate the new managerial tools? The comments herein, based on J.D. Reynaud's theory of regulation, raise questions about management's role in coping with stress. As shown by a case study in a center of follow-up care in France, the current "managerial" trend has forced the staff to desert everyday activities and occupy themselves with providing input into "management machines". The contrast between the number of "participatory" managerial tools and wage-earners' feelings that no one is listening to them exposes how hard it is for a management suffering from "managementitis" to facilitate "spaces of discussion" at the workplace.

## FROM "SUSTAINABLE" TO "PROFITABLE" DEVELOPMENT: THE MARGINALIZATION OF AN APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN A BIG FIRM

*Aurélien ACQUIER*

## TRIAL BY FACT

During the past decade, very few big European firms have not created a department for deploying the company's strategy of sustainable development and carrying out relevant organizational changes. Do such organizational changes strengthen or weaken support for sustainable development? This seldom asked question is broached through a case study of 'Utilities Corporation', an international firm that, despite an apparently favorable context at the start, had to cope with the "marginalization" of its approach to sustainable development. A reason for this was the difficulty of establishing a coherent model for piloting sustainable development.

## THE CONTRIBUTION OF REAL OPTIONS ANALYSIS TO VALUATIONS: THE CASE OF eBay

*Marie PEREZ and Safwan MCHAWRAB*

The controversy associated with the overvaluation of firms in the Internet-economy centered around real options, which not only account for the positive difference between stock market and underlying values but also are closely associated with the creation of value. However, there are hardly any studies based on a real options approach, devoted to the undervaluation of companies. But a real options analysis can help us explain the undervaluation of thriving firms. This examination of eBay validates such an analysis for cases of undervaluation. It draws attention to the fact that it is not enough to identify and exercise options; they must also be managed.

## SHOULD A RÉSUMÉ TELL A STORY?

*Thierry BOUDES, Loïc CADIN and Jean PRALONG*

Storytelling is fashionable, whether praised for creating meaning or accused of being at the service of murky intentions to manipulate people. In the recruitment process, a résumé is a text where two dimensions meet. Its presentation of the applicant must be both clear enough to be understandable and attractive enough for the person to be selected. The underlying question is: does a résumé that adopts a storytelling approach have more chances of being selected?

## Arnaud TONNELE: Joseph Jacotot, a coach in the 19th century

On Jacques Rancière's *Le maître ignorant – Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle* (Fayard, 1987).

*Sylvie CHEVRIER: A review of Jean-Pierre Segal's Efficaces ensemble: Un défi français* (Seuil, 2009).

*Daniel FIXARI: Boss at Renault: On Cyrille Sardais's Patron de Renault – Pierre Lefauchaux (1944-1955)* (Presses de SciencesPo, 2009)

*Christian HERRAULT: Differences tested: The experience of a global firm — On Philippe d'Iribarne's L'Épreuve des différences: l'expérience d'une entreprise mondiale* (Seuil 2009).

## IN QUEST OF THEORIES

## MOSAICS

## TRIAL BY FACT

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

**DER STRESS DER VERKÄUFERINNEN IM KONTEXT EINES SCHWELLENLANDES : ZWISCHEN VERACHTUNG UND AUSGRENZUNG***Lamia HECHICHE-SALAH, Mourad TOUZANI und Asma AYARI*

Angesichts der tief greifenden Veränderungen des sozio-ökonomischen Umfeldes sind die Unternehmen immer stärker um ihren Erfolg und ihre Leistungsfähigkeit besorgt. Dieser Sachverhalt, der früher den entwickelten Gesellschaften vorbehalten war, ist auch in den Schwellenländern immer häufiger zu beobachten. Es ist diese Logik, die die Manager der Vertriebsabteilungen dazu veranlasst, von ihren Verkäufern höhere Leistungen zu fordern. Nun hat Leistung aber einen Preis : den Berufsstress. Dieser Artikel zielt darauf ab, spezifische Stressfaktoren deutlich zu machen ; eine qualitative Studie, die mit 38 tunesischen Verkäufern von Konfektionskleidung durchgeführt wurde, hat die spezifischen Stressfaktoren, die im Kontext eines Schwellenlandes bestehen, aufzeigen können : die besondere Beziehung zwischen dem Verkäufer und dem Kunden, seinen mangelnden Professionalismus und sein Unverständnis gegenüber den beruflichen Anforderungen und schließlich das Gefühl, einen Beruf auszuüben, der ihn ausgrenzt.

**WIE LIBERALE REGIERUNGEN AUF SOZIALE KONFLIKTE REAGIERTEN***Jean-Louis PEAUCELLE*

Dieser Text vergleicht drei soziale Bewegungen, die ihre Ziele mit Gewalt zu erreichen versuchten : die Ereignisse in Guadeloupe Anfang 2009, den Aufstand der Lyoner Seidenarbeiter im Jahr 1831 und im selben Jahr die Revolte der Arbeiter der Nadelindustrie in der Normandie. Trotz ihrer historischen Unterschiede haben diese Bewegungen gemeinsame Merkmale, insbesondere hinsichtlich der undurchsichtigen Art, in der der Staat auf die Störung der öffentlichen Ordnung reagierte. Die liberale Wirtschaftslehre hat sicherlich eine Rolle bei diesen Geschehnissen gespielt, sowohl im Verhalten der Unternehmer, das zu den Krisen geführt hatte, als auch dadurch, dass sie den Staat darin hinderte, als Vermittler aufzutreten.

**EIN GESUNDHEITZENTRUM WIRD ... „KRANGEMANAGED“***Mathieu DETCHESSAHAR und Anouk GREVIN*

Die zahlreichen Veränderungen im Gesundheitssystem hatten selbstverständlich auch tief greifende Umstellungen für die Beschäftigten zur Folge. Angesichts der vielfachen Zwänge sind die Akteure mit einem erheblichen Organisationsaufwand konfrontiert. Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Gesundheit der Angestellten aus und wie eignen sich diese die neuen Instrumentarien an. Die Untersuchung fußt auf der begrifflichen Grundlage der Regelungstheorie von J.-D.Reynaud und analysiert die Rolle des Managements im Umgang mit den Spannungen.

Die Fallstudie, die in einem Genesungs- und Rehabilitationszentrum durchgeführt wurde, zeigt, wie die gegenwärtige Tendenz zur „effizienten Verwaltung“ die Führungskräfte dazu gebracht hat, die Erfordernisse der täglichen Arbeit zu Gunsten der Steuerung von „Verwaltungsmaschinen“ zu vernachlässigen. Der Kontrast zwischen den zahlreichen Angeboten partizipativen Managements und dem Gefühl der Beschäftigten, nicht angehört zu werden, offenbart sich auch in der Tatsache, dass es einer diesem Denken verfallenen Direktion Schwierigkeiten bereitet, einen „sozialen Dialog“ zur Thematik der Arbeit zu führen.

**VON DER „NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG“ ZUR „RENTABLEN ENTWICKLUNG“ : CHRONIK DER MARGINALISIERUNG DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS IN EINEM GROSSUNTERNEHMEN***Aurélien ACQUIER*

Es gibt nur wenige europäische Großunternehmen, die im Laufe der letzten zehn Jahre nicht ihre „Direktion für Nachhaltigkeit“ geschaffen hätten, die damit beauftragt ist, die Unternehmensstrategie zu entwickeln und einen organisatorischen Veränderungsprozess nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit durchzuführen. Doch der Einfluss der organisatorischen Entscheidungen auf die Verstärkung oder Schwächung solcher Vorgänge wird immer noch wenig diskutiert. Mit dieser Frage befasst sich eine Fallstudie zu dem internationalen Unternehmen UtilitiesCorp, das trotz eines anfänglich günstigen Kontextes mit der Marginalisierung seines Nachhaltigkeitsmanagements konfrontiert wurde. Wir zeigen, wie die Akteure beim Aufbau eines kohärenten Leitungsmodells für nachhaltige Entwicklung auf Schwierigkeiten stießen, die zur Marginalisierung dieses Projekts beigetragen haben.

**WIE LIBERALE REGIERUNGEN AUF SOZIALE KONFLIKTE REAGIERTEN***Jean-Louis PEAUCELLE*

Die realen Optionen befanden sich im Zentrum von Polemiken, die durch die Überbewertungen der Unternehmen der Internet-Ökonomie ausgelöst wurden. Sie können die positive Abweichung zwischen dem Börsenwert und dem Grundwert erklären und sind weitgehend mit der Wertschöpfung verbunden. Umgekehrt betrachtet ist festzustellen, dass es quasi keine Arbeiten zur Unterbewertung von Unternehmen gibt, die sich für die Perspektive realer Optionen entschieden haben. Diese Studie zeigt, dass die auf realen Optionen beruhende Methode die Unterbewertung von Unternehmen zu erklären vermag, auch wenn diese ein starkes Wachstum verzeichnen. Der Fall eBay wird analysiert. Einerseits bestätigt die Analyse die Gültigkeit der Optionsmethode im Fall der Unterbewertung. Andererseits verdeutlicht sie die Tatsache, dass die Identifizierung und die Ausübung von Optionen nicht ausreichend sind : das Management realer Optionen ist unbedingt notwendig.

**GEHÖREN ZU EINEM CURRICULUM VITAE UNBEDINGT „GESCHICHTEN“ ?***Thierry BOUDES, Loïc CADIN und Jean PRALONG*

Die Form der Erzählung ist sehr beliebt, ob man sie wegen ihrer Fähigkeit, Sinn zu verleihen, verherrlicht oder ob man ihr vorwirft, finsternen Manipulationsabsichten dienen zu können. In einem Prozess der Einstellung von Arbeitskräften ist der Lebenslauf ein Dokument, das sich an der Schnittstelle zwischen diesen beiden Dimensionen befindet : es geht darum, dass ein Kandidat sich auf eine hinreichend klare Weise präsentiert und so verständlich und einnehmend wirkt, dass er auf Interesse stößt. Daher lautet unsere Frage für diese Studie : hat ein Lebenslauf mit starken narrativen Zügen mehr Chancen, in einem Auswahlverfahren

**Arnaud TONNELE: JOSEPH JACOTOT, EIN COACH IM 19. JAHRHUNDERT***Zum Buch von Jacques Rancière, *Le Maître ignorant – Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, 10-18, 1<sup>re</sup> éd Fayard, 1987.***Sylvie CHEVRIER: KRITIK***Zum Buch von Jean-Pierre Segal, *Efficaces ensemble. Un défi français*, Seuil, 2009.***Daniel FIXARI: CHEF VON RENAULT***Zum Buch von Cyrille Sardais, *Patron de Renault – Pierre Lefauchoux (1944-1955)*. Les Presses de SciencePo – 2009.***Christian HERRAULT: DIE KONFRONTATION MIT DEN UNTERSCHIEDEN : DIE ERFAHRUNG EINES GLOBAL AGIERENDEN UNTERNEHMENS***Zum Buch von Philippe d'Iribarne, *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009.*

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

**EL ESTRÉS DE LAS VENDEDORAS EN UN PAÍS EMERGENTE: ENTRE DESPRECIO Y MARGINACIÓN***Lamia HECHICHE-SALAH, Mourad TOUZANI y Asma AYARI*

Frente a los profundos cambios de su entorno socioeconómico, las empresas se preocupan cada vez más por sus objetivos y resultados. Este hecho, que antes sólo se veía en las sociedades desarrolladas, se vive cada vez más en los países emergentes. Siguiendo esta lógica, los directores de ventas exigen un mayor rendimiento de sus vendedores. Ahora bien, el resultado tiene un precio: el estrés profesional. Este artículo tiene como objetivo poner en claro ciertas causas específicas del estrés. Un estudio cualitativo, realizado con 38 vendedores de ropa en Túnez ha permitido identificar causas de estrés específicas al contexto de un país emergente: la relación particular que el vendedor establece con el cliente, su falta de profesionalismo y su incomprensión del oficio y, por último, el sentimiento de ejercer un oficio que lo margina.

**LOS GOBIERNOS LIBERALES DE CARA A LOS CONFLICTOS SOCIALES***Jean-Louis PEAUCELLE*

Este texto trata tres casos de movimientos sociales violentos: los acontecimientos en la isla de Guadalupe a principios de 2009, la revolución de los Canutos en Lyon en 1831 y la rebelión de los alfileros de Normandía, ese mismo año. A pesar de sus diferencias históricas, estos movimientos tienen características comunes, especialmente en la manera ambigua en que el Estado reacciona frente a estos desórdenes. La doctrina de la economía liberal ha desempeñado un papel en estos acontecimientos, tanto en lo que concierne los comportamientos patronales, generadores de la crisis, como al impedir que el Estado sirviese de mediador.

**UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD... ENFERMA DE "GESTIONITIS"***Mathieu DETCHESSAHAR y Anouk GREVIN*

Las diversas transformaciones de los sistemas de salud han modificado profundamente el trabajo. Frente a la multiplicación de las coacciones, los actores se ven cada vez más confrontados a un importante trabajo de organización. ¿Cuál es el impacto de estas transformaciones sobre la salud de los empleados y cómo se apropian éstos las nuevas herramientas? Esta reflexión toma como clave de lectura la teoría de la regulación de J-D. Reynaud y cuestiona el papel de la dirección de una empresa en la gestión de todas las tensiones. El estudio de caso, realizado en un centro de convalecencia, ilustra la manera en que la "tendencia administrativa" actual ha llevado a los directivos a abandonar el campo de la actividad diaria en beneficio de la alimentación de "máquinas de administración". El contraste entre las numerosas herramientas de administración participativa y el sentimiento que tienen los empleados de no ser escuchados subraya la dificultad que enfrentan los directivos enfermos de "gestionitis", al crear "espacios de discusión" en el trabajo.

**DEL "DESARROLLO SOSTENIBLE" AL "DESARROLLO RENTABLE": CRÓNICA DE LA MARGINACIÓN DE UNA ACCIÓN DE DESARROLLO DURADERO EN UNA GRAN EMPRESA***Aurélien ACQUIER*

Raras son las grandes empresas europeas que no han creado, en los diez últimos años, un "departamento de desarrollo sostenible", encargado de aplicar la estrategia de la empresa y liderar un cambio organizativo en materias de desarrollo sostenible. Sin embargo, la influencia de las decisiones organizativas sobre el refuerzo o la fragilización de tales acciones no se ha analizado claramente. Tratamos

este tema a través del estudio de caso de UtilitiesCorp, una empresa internacional que, a pesar de tener un contexto inicial aparentemente favorable, se ha visto confrontada a la marginación de sus acciones sobre el desarrollo sostenible. También tratamos de demostrar cómo ha contribuido a la marginación de tal acción la dificultad que tienen los diferentes actores para establecer un modelo de dirección coherente en materias de desarrollo sostenible.

#### LOS APORTES DEL ENFOQUE OPCIONAL A LA VALORIZACIÓN: EL CASO DE eBaY

*Marie PEREZ und Safwan MCHAWRAB*

Las opciones reales han estado en el centro de las polémicas asociadas a las sobrestimaciones de las empresas de la Neteconomía. Permiten explicar la diferencia positiva entre valores de bolsa y valores fundamentales; y están ampliamente asociadas a la creación de valor. Por el contrario, los estudios realizados sobre las subestimaciones de las empresas que adoptan la perspectiva de las opciones reales son casi inexistentes. Este estudio muestra que el enfoque de las opciones reales permite explicar la subestimación de empresas que, a pesar de ello, experimentan un fuerte crecimiento. eBay fue la empresa escogida para este estudio. Por un lado, el análisis valida la pertinencia del enfoque opcional, en el caso de subestimación. Por otra parte, pone de relieve el hecho de que la identificación y el ejercicio de las opciones no bastan: la administración de las opciones reales es indispensable.

#### ¿VALE LA PENA "CONTAR HISTORIAS" EN UN CV?

*Thierry BOUDES; Loïc CADIN y Jean PRALONG*

Contar historias está de moda, ya sea que se alabe su capacidad creadora de sentido o que se le acuse de estar al servicio de oscuros objetivos de manipulación. Durante un proceso de contratación, un curriculum vitae es un documento que se halla en el cruce de estas dos dimensiones: la presentación del candidato debe ser lo suficientemente clara para que se pueda entender fácilmente y lo suficientemente atractiva para que se le escoja. Por eso nuestra pregunta es la siguiente: ¿un CV que contiene una gran cantidad de elementos narrativos tiene más posibilidades de ser escogido durante un proceso de selección?

#### *Arnaud TONNELE:* JOSEPH JACOTOT, COACH EN EL SIGLO XIX

Comentarios sobre el libro de Jacques Rancière, *Le maître ignorant – Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, 10-18, 1ª ed. Fayard, 1987.

#### *Sylvie CHEVRIER:* RECENSIÓN

Comentarios sobre el libro de Jean-Pierre Segal, *Efficaces ensemble. Un défi français*, Seuil, 2009

#### *Daniel FIXARI:* PATRÓN DE RENAULT

Comentarios sobre el libro de Cyrille Sardais, *Patron de Renault – Pierre Lefauchaux (1944-1955)*. Les Presses de SciencesPo - 2009

#### *Christian HERRAULT:* LA PRUEBA DE LAS DIFERENCIAS: LA EXPERIENCIA DE UNA EMPRESA MUNDIAL

Comentarios sobre el libro de Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Seuil, octubre de 2009

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

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

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

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

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

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

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

#### **RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

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

#### **RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT**

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

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET

**BULLETIN D'ABONNEMENT**

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2010 aux Annales des Mines :

**Gérer & Comprendre**

|               |                                |                                |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 4 numéros     | France                         | Etranger                       |
| au tarif de : |                                |                                |
| Particuliers  | <input type="checkbox"/> 83 €  | <input type="checkbox"/> 101 € |
| Institutions  | <input type="checkbox"/> 108 € | <input type="checkbox"/> 130 € |

**Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles**

|               |                                |                                |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 8 numéros     | France                         | Etranger                       |
| au tarif de : |                                |                                |
| Particuliers  | <input type="checkbox"/> 158 € | <input type="checkbox"/> 190 € |
| Institutions  | <input type="checkbox"/> 198 € | <input type="checkbox"/> 257 € |

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

|               |                                |                                |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 12 numéros    | France                         | Etranger                       |
| au tarif de : |                                |                                |
| Particuliers  | <input type="checkbox"/> 202 € | <input type="checkbox"/> 255 € |
| Institutions  | <input type="checkbox"/> 299 € | <input type="checkbox"/> 357 € |

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

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

**DEMANDE DE SPÉCIMEN**

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

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

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

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

**G É R É R  
COMPRENDRE**

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : N° 52 • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bounine • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone - N° 53 • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management - N° 54 • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité - N° 55 • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité - N° 56 • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - N° 57 • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - N° 58 • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - N° 74 • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - N° 75 • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - N° 76 • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - N° 77 • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - N° 78 • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - N° 79 • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - N° 80 • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - N° 81 • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - N° 82 • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - N° 83 • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - N° 84 • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - N° 85 • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - N° 86 • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - N° 87 • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - N° 88 • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptes - N° 89 • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - N° 90 • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - N° 91 • L'obligation de rendre des comptes - N° 92 • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - N° 93 • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - N° 94 • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - N° 95 • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - N° 96 • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - N° 97 • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ?